

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**JOHTAMINEN JA SEN MUUTOKSET 1990-LUVUN PUOLUSTUSVOIMISSA –  
SOTILASAIKAKAUSLEHDEN ARTIKKELEISTA SYNTYVÄ NÄKÖKULMA**

Kandidaatintutkielma

Kadetti  
Antti Tikka

93. Kadettikurssi  
Pioneeri- ja suojelulinja

Huhtikuu 2009

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi 93. Kadettikurssi	Linja Pioneeri- ja suojelu
Tekijä Kadetti Antti Tikka	
Tutkielman nimi <b>JOHTAMINEN JA SEN MUUTOKSET 1990-LUVUN PUOLUSTUSVOIMISSA – SOTILASAIKAKAUSLEHDEN ARTIKKELEISTA SYNTYVÄ NÄKÖKULMA</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Perustutkinto-osaston kirjasto
Aika Huhtikuu 2009	Tekstisivuja 26 Liitesivuja 0
<p><b>TIIVISTELMÄ</b></p> <p>1990-luku oli merkittävä vuosikymmen niin maailmanlaajuisesti kuin myös Suomen ja Puolustusvoimien osalta. Puolustusvoimat kehittyi ja koki monia uudistuksia vuosikymmenen varrella. Muun muassa johtamisessa tapahtui merkittävää kehitystä Puolustusvoimissa.</p> <p>Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää mitä johtamisesta kirjoitettiin Sotilasaikakauslehden artikkeleissa 1990-luvulla. Tavoitteena ei ole tuoda esille todellisia tapahtumia, vaan pyrki- mykseni on muodostaa kuva siitä mitä sotilaiden ammattilehdessä kirjoitettiin johtamisesta kyseisenä vuosikymmenenä.</p> <p>Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Olen hankkinut aineistoni käyttämällä pääasiassa aikakauslehtitutkimusta, jonka kohteena on ollut Sotilasaikakauslehti. Olen lukenut kyseisen lehden vuosikerrat 1990–1999. Lähdemateriaalina tähän tutkimukseen olen käyttänyt teemoittelun avulla valitsemiani artikkeleita.</p> <p>Teemat olen esitellyt ja perustellut tarkemmin tutkimuksen teemaluvussa. Teemoja ovat tulosjohtaminen, johtajakoulutus ja tietotekniikka. Ne olivat aikanaan ajankohtaisia johtamisen aiheita ja herättivät siksi myös Sotilasaikakauslehdessä eniten keskustelua 1990-luvulla.</p>	
<p><b>AVAINSANAT</b></p> <p>Johtaminen, Puolustusvoimat, Sotilasaikakauslehti, 1990-luku</p>	

# JOHTAMINEN JA SEN MUUTOKSET 1990-LUVUN PUOLUSTUSVOIMISSA – SOTILASAIKAKAUSLEHDEN ARTIKKELEISTA SYNTYVÄ NÄKÖKULMA

<b>1 JOHDANTO</b> .....	4
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA AIHEEN ESITTELY.....	4
1.2 TUTKIMUSMENETELMÄ .....	5
1.3 LÄHTEET JA LÄHDEKRITIIKKI.....	5
1.4 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS, TUTKIMUSONGELMAT JA RAJAUS .....	6
1.5 TUTKIMUKSEN KESKEISIMMÄT KÄSITTEET JA MÄÄRITELMÄ .....	7
<b>2 TUTKIMUKSEN TEEMAT</b> .....	7
2.1 TULOSJOHTAMISTEEMA.....	8
2.2 JOHTAJAKOULUTUSTEEMA.....	8
2.3 TIETOTEKNIKKATEEMA.....	9
<b>3 JOHTAMISEN MUUTOS PUOLUSTUSVOIMISSA</b> .....	9
3.1 ILMIÖ NIMELTÄ TULOSJOHTAMINEN .....	9
3.1.1 ENSIMMÄISET ESITYKSET TULOSJOHTAMISEN PUOLESTA JA NIIDEN KRITISOINTI .....	9
3.1.2 TULOSJOHTAMISEN KÄYTTÖÖNOTTO .....	12
3.2 TULOSJOHTAMINEN JOUKKO-OSASTOISSA .....	13
3.2.1 KÄYTÄNNÖN KOKEMUKSIA .....	14
3.3 TULOSJOHTAMISEN KÄYTTÖKELPOISUUS SODAN AIKANA .....	15
3.4 KESKUSTELU HIIPUU.....	16
<b>4 VARUSMIESTEN JOHTAJAKOULUTUS JA VALINTAJÄRJESTELMÄ</b> .....	17
4.1 UUDISTUKSEN TARVE.....	17
4.2 JOHTAJAVALINTOJEN KEHITTÄMINEN .....	18
4.3 TAISTELUNJOHTAJAN VAATIMUKSIA .....	20
<b>5 TIETOTEKNIIKAN KEHITYKSEN VAIKUTUKSIA JOHTAMISEEN</b> .....	22
5.1 JOHTAMISJÄRJESTELMÄT JA NIIDEN TUOMAT MAHDOLLISUUDET .....	23
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	24
6.1 JOHTAMISEN MUUTOS PUOLUSTUSVOIMISSA.....	25
6.2 VARUSMIESTEN JOHTAJAKOULUTUS JA VALINTAJÄRJESTELMÄ.....	26

6.3 TIETOTEKNIIKAN KEHITYKSEN VAIKUTUKSIA JOHTAMISEEN .....	27
6.4 JATKOTUTKIMUSAIHEITA .....	28
<b>7 LÄHDELUETTELO.....</b>	<b>29</b>
<b>8 VIITTEET .....</b>	<b>31</b>

## **JOHTAMINEN JA SEN MUUTOKSET 1990-LUVUN PUOLUSTUSVOIMISSA - SOTILASAIKAKAUSLEHDEN NÄKÖKULMA**

### **1 JOHDANTO**

#### **1.1 Tutkimuksen tausta ja aiheen esittely**

1990-luvulla tapahtui sekä maailmanlaajuisesti että valtakunnallisesti paljon asioita. Neuvostoliitto romahti vuonna 1991 ja samana vuonna käytiin myös Persianlahden sota. Tietotekniikka kehittyi valtavasti vuosikymmenen aikana. Myös Suomen historiassa koettiin merkittäviä tapahtumia vuosien 1990–1993 laman myötä ja Suomen Euroopan Unioniin liittymisen johdosta vuonna 1995.

Vuosikymmen oli merkittävä myös Puolustusvoimien ja suomalaisen sotilasjohtamisen osalta. Puolustusvoimat koki monia merkittäviä uudistuksia vuosikymmenen varrella, muun muassa hallinto- ja johtamisjärjestelmän uudistuksen vuoden 1993 alussa sekä siirtymisen tulosohjaukseen ja -johtamiseen vuosina 1994–1995. Myös johtajakoulutus uudistui vuosikymmenen lopulla. Niin sanotusta perinteisestä ”management by perkele”-johtamismallista siirryttiin kohti syväjohtamista. Tietotekniikan huima kehitys vaikutti ajatuksiin tulevaisuuden taistelunjohtajien vaatimuksista. Myös johtamisjärjestelmät kehittyivät ja ne toivat johtamiseen uusia mahdollisuuksia.

Olen päättänyt tarkastella johtamista ja sen muutoksia 1990-luvun Puolustusvoimissa Sotilasaikakauslehden artikkeleiden kautta. Aikaisempia tutkimuksia johtamisesta on olemassa todella paljon. Vastaavanlaista tutkimusta kuin tämä ei tietoni mukaan kuitenkaan ole vielä tehty. Tutkimukseni eroaa eniten muista tutkimuksista siinä, että tarkoituksena ei ole tuoda esille todellisia tapahtumia vaan muodostaa kuva siitä mitä Sotilasaikakauslehdessä kirjoitettiin johtamisesta 1990-luvulla.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäni on kvalitatiivinen tutkimus, johon olen hankkinut aineistoni käyttämällä pääasiassa aikakauslehtitutkimusta. Olen valinnut kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmäksi, koska siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja sen pyrkimyksenä on löytää ja paljastaa tosiasioita.<sup>1</sup> Kvalitatiivista tutkimusta voidaan näin ollen käyttää.

Tutkimukseni on myös historian tutkimusta, koska se koskee 1990-lukua. Historian tutkimuksessa pääasiallinen metodi on havainnointi, jonka kohteena on lähdemateriaali. Tutkimusaiheen rajaaminen tehdään historian tutkimuksessa käytännössä kahdella pääasiallisella tavalla: kronologisesti tai toimijoiden, toiminta-alueen ja toiminnan mukaan. Tavallisesti useita näistä käytetään samassa tutkimuksessa. Olen lukenut Sotilasaikakauslehden numerot vuosilta 1990–1999 ja lähdemateriaalina minulla on valitsemani johtamiseen liittyvät artikkelit. Koska lehtiä on paljon ja johtamiseen liittyviä artikkeleja sitäkin enemmän, olen analysoinut niitä teemoittelun avulla.

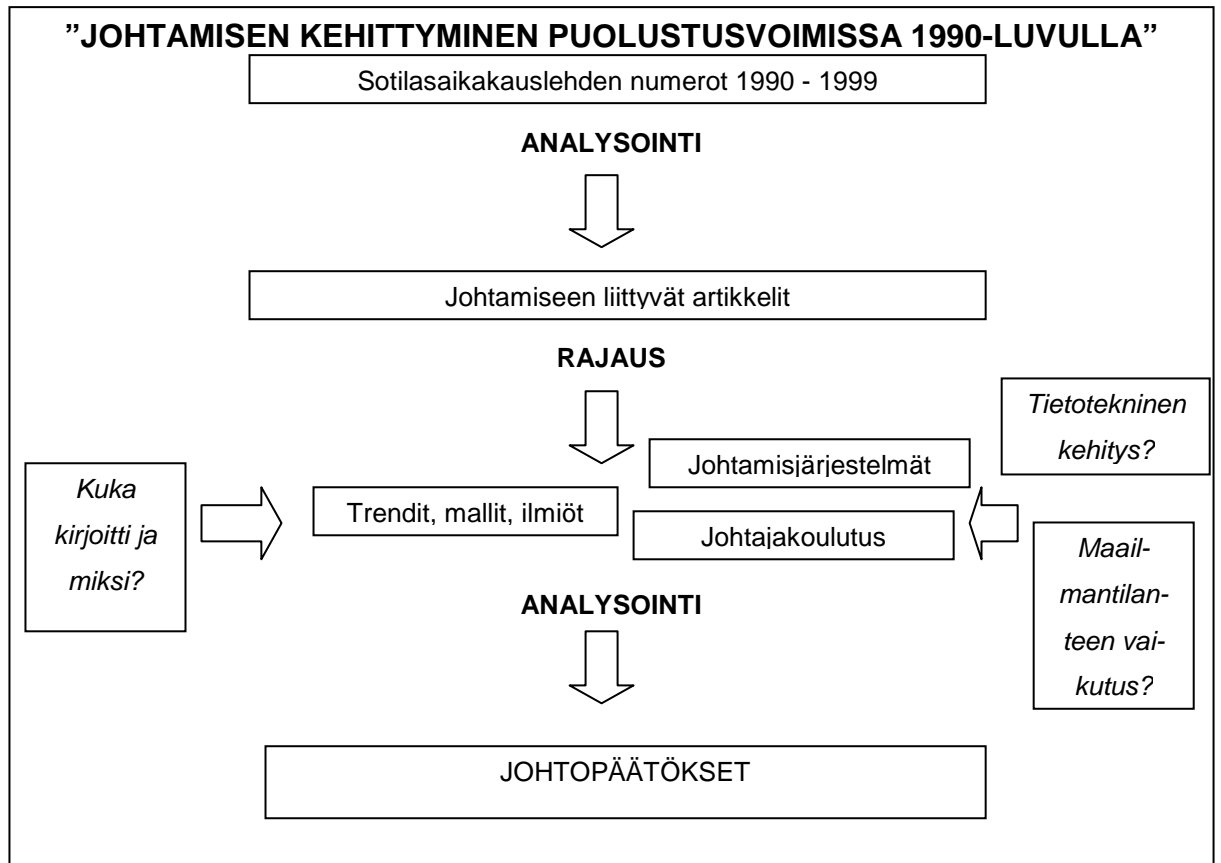
## 1.3 Lähteet ja lähdekritiikki

Tutkimuksessani olen käyttänyt lähteinä Sotilasaikakauslehden numeroita vuosilta 1990–1999. Kyseisen lehden artikkelit ovat hyviä lähteitä muodostettaessa kuvaa johtamisen kehitymisestä Puolustusvoimissa 1990-luvulla, koska kyseessä on sotilaiden ammattilehti, jonka artikkelit käsittelevät useasti juuri Puolustusvoimia ja johtamista jollain tasolla. Lisäksi analysoimalla kyseisen lehden artikkeleita on mahdollista saada kuva koko vuosikymmenestä, koska lehti ilmestyy vuosittain joka kuukausi ja siinä käsitellään johtamisen ja Puolustusvoimien lisäksi myös esimerkiksi turvallisuuspolitiikkaa ja asetekniikan kehitystä muualla maailmassa. Sotilasaikakauslehti on käytännössä ainoa varteenotettava lähde tutkimukseeni, koska muut lehdet eivät käsittele edellä mainittuja asioita yhtä kokonaisvaltaisesti.

Koska aihe koskee 1990-lukua, on kyseessä myös historian tutkimus. Artikkeleiden osalta on kyse siitä ketkä ovat kirjoittaneet artikkelit ja mitkä heidän mahdolliset vaikuttimensa ovat olleet. Kirjoittajat esittävät artikkeleissaan yleensä omia mielipiteitään ja olenkin pyrkinyt tuomaan eri kirjoittajien ”keskustelua” lehtien palstoilta esille. Toisaalta olen myös pyrkinyt

löytämään eri kirjoittajien samanlaisia havaintoja ja mielipiteitä asioista lisätäkseen niiden pätevyyttä.

#### 1.4 Tutkimuksen viitekehys, tutkimusongelmat ja rajaus



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehystä havainnollistava kuva esittää prosessia, jonka kautta tutkimukseni on edennyt. Lähdeaineiston analysoinnin jälkeen johtamiseen liittyvät artikkelit on rajattu teemoitteluun avulla. Keskeiset teemat on edelleen analysoitu alla esitettyjen apukysymysten avulla. Näiden vaiheiden kautta on päästy tutkimuksen johtopäätöksiin.

Tutkimukseni päätutkimusongelma on selvittää mitä johtamisesta kirjoitettiin sotilasaikakauslehden artikkeleissa 1990-luvulla. Lisäksi olen asettanut seuraavanlaisia apukysymyksiä:

1. Kuka artikkelin kirjoitti ja mahdollisesti miksi kirjoitti?
2. Ketkä kävivät keskustelua aiheesta ja kuinka paljon sitä oli?
3. Millaisia kannanottoja voitiin tuoda esille?

4. Miten maailmantilanne vaikutti syntyneisiin trendeihin, malleihin ja ilmiöihin?
5. Miten tietotekniikan kehitys vaikutti Sotilasaikakauslehdessä esitettyihin näkemyksiin johtamisesta?

Tutkimuksessani olen rajannut aiheen koskemaan 1990-lukua ja johtamista Suomen Puolustusvoimissa. Koska Sotilasaikakauslehdessä löytyy kymmenen vuoden ajalta todella suuri määrä johtamiseen liittyviä artikkeleja, olen edelleen rajannut näkökulman koskemaan Puolustusvoimissa 1990-luvulla syntyneitä johtamisen trendejä, malleja, ilmiöitä, tietotekniikan kehityksen vaikutusta johtamiseen ja varusmiesten johtajakoulutuksen uudistumista.

### **1.5 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ja määritelmä**

Tulosjohtaminen on hyvien tulosten saavuttamiseen tähtäävä johdon, esimiesten ja koko henkilöstön ajattelu- ja toimintatapa, joka pyrkii kohdentamaan voimavarat tulosten kannalta olennaiseen toimintaan ja merkittäviin asioihin ja joka koko työyhteisön omaksumana mahdollistaa sovittujen tulostavoitteiden ja päämäärien saavuttamisen sekä organisaatio- että yksilökohtaisesti.<sup>2</sup>

Tavoitejohtaminen suhteuttaa yksilöiden toiminnan heidän omiin henkilökohtaisiin etuihinsa ja tarpeisiinsa. Henkilökohtainen sitoutuminen synnyttää yksilössä motivaation. Kyse on järjestelmästä, joka varmistaa, että organisaation kaikilla tasoilla johtajat ymmärtävät yhtiön tarkoituksen ja oman roolinsa yhtiössä sekä toimivat siten, että yhtiö pääsee tavoitteisiinsa.<sup>3</sup>

Johtamisjärjestelmän tehokas toiminta tarjoaa joukkojen johtajille apuvälineet päätöksenteon pohjaksi. Alueellisesti laajalla taistelualueella, jossa joukot toimivat ajoittain erillään toisistaan johtajalla ei ole mahdollisuutta johtaa ja käskää joukkoaan aina fyysisesti itse, vaan käskyjä ja tilannetietoja on kyettävä välittämään johtajan ja alaisen välillä johtamislaitteiden välityksellä.<sup>4</sup>

## **2 TUTKIMUKSEN TEEMAT**

Tutkimukseni teemoja ovat johtamisen trendit, mallit ja ilmiöt, sekä varusmiesten johtajakoulutus ja tietotekniikan kehitys. Taustalla ovat vaikuttaneet kaikki sotilasjohtamisen osa-alueet



eli leadership, management, organisaatiokulttuuri ja -rakenne. Teemoittelu on tukenut lähdeaineiston jakoa ja artikkeleiden erottelua toisistaan ja se on myös mahdollistanut selkeän ja helposti ymmärrettävän kuvan luomisen johtamisen kehittymisestä 1990-luvun Puolustusvoimissa. Edellä mainitun kuvan luominen on tapahtunut erilaisten kirjoittajien ja erityylisten artikkeleiden kautta sekä peilaamalla niitä nykypäivään. Tutkimuksen kolme pääkappaletta olen jakanut seuraavasti: ensimmäisessä on teemana tulosjohtaminen, toisessa johtajakoulutus ja kolmannessa kappaleessa tietotekniikka. Jako on selkeä ja tarkoituksenmukainen, koska juuri nämä kolme johtamisen teemaa toistuivat Sotilasaikakauslehden 1990-luvun numeroissa ja ovat siksi keskeisimpiä. Jonkin verran keskustelua herättivät myös upseereiden koulutus ja johtaminen kriisinhallinta tehtävissä. Näitä aiheita käsiteltiin lehden palstoilla kuitenkin huomattavasti edellä mainittuja vähemmän.

## **2.1 Tulosjohtamisteema**

Tulosjohtaminen oli 1990-luvun, etenkin vuosikymmenen alun Puolustusvoimissa johtamisen kuumiin puheenaihe. Ainakin Sotilasaikakauslehdessä se synnytti ylivoimaisesti eniten artikkeleita ja mielipidekirjoituksia. Tästä voidaan päätellä, että tulosjohtamiseen siirtyminen oli Puolustusvoimissa erittäin merkittävä tapahtuma. Juuri tästä syystä olen valinnut tulosjohtamisen yhdeksi tutkimukseni teemaksi.

Tulosjohtaminen herätti Sotilasaikakauslehden kirjoittajissa niin positiivisia kuin negatiivisia tuntemuksia. Tulosjohtamisen puolestapuhujat yrittivät selittää tulosjohtamisen syvintä olemusta ja hyviä puolia niistä vielä tietämättömille. Tulosjohtamista vastaan olevat kirjoittajat taas leimasivat sen muoti-ilmiöksi ja konsulttien keksinnöksi ansaita lisää rahaa. Näitä kumpaakin kantaa tuon tutkimuksessani esille. Tutkimuksen kolmannen kappaleen tarkoitus on tuoda esille kuinka paljon johtamiskulttuurin muutos puolustusvoimissa 1990-luvulla aiheutti keskustelua sotilaiden ammattilehdessä.

## **2.2 Johtajakoulutusteema**

1990-luvun puolivälin jälkeen varusmiesjohtajien koulutuksessa alettiin keskittyä entistä enemmän ihmisten johtamiseen. Myös johtajavalintoihin ja taistelunjohtajan vaatimukseen alettiin kiinnittää enemmän huomiota. Sotilasaikakauslehdessä aiheesta kirjoittajia oli paljon,

mutta eniten keskustelua piti yllä silloinen majuri Vesa Nissinen. Tutkimuksen neljännellä kappaleella pyrin tuomaan esille millä tavalla johtamiskulttuurin ja johtajakoulutuksen kehittyminen näkyi Sotilasaikakauslehden artikkeleissa vuosikymmenen jälkipuoliskolla.

### **2.3 Tietotekniikkateema**

Tietotekniikan kehitys 1990-luvulla oli nopeaa. Vuosikymmenen lopulla tietotekniikan hyödyntämistä johtamisessa pidettiin paljon tärkeämpänä asiana kuin vielä vuosikymmenen alussa. Kehitys oli mennyt niin nopeasti eteenpäin. Kappaleen tarkoituksena on tuoda aiheesta syntyneitä mielipiteitä esille ja osoittaa, että tekniikan kehityksestä huolimatta paperikarttaan, aistihavaintoihin ja tapaamisyhteyksiin perustuvaa sodan ajan johtamista pidettiin yhä edelleenkin tärkeänä.

## **3 JOHTAMISEN MUUTOS PUOLUSTUSVOIMISSA**

1990-luku oli monessa suhteessa muutoksen aikaa, myös Puolustusvoimien ja johtamisen osalta. Puolustusvoimat koki monia uudistuksia vuosikymmenen varrella, muun muassa hallinto- ja johtamisjärjestelmän uudistuksen vuoden 1993 alussa sekä siirtymisen tulosohjaukseen ja -johtamiseen vuosina 1994–1995. Tulosjohtaminen herätti Sotilasaikakauslehdessä eniten keskustelua koko 1990-luvulla.

### **3.1 Ilmiö nimeltä tulosjohtaminen**

Seuraavissa kahdessa alaluvussa käsitellään ensimmäisiä kannanottoja tulosjohtamisesta, sen puolesta ja sitä vastaan, sekä tulosjohtamiseen siirtymistä. Tähän olen koonnut otteita kirjoittajien näkemyksistä ja tulosjohtamisen määritelmistä.

#### **3.1.1 Ensimmäiset esitykset tulosjohtamisen puolesta ja niiden kritisointi**

Taistelukoulussa johtamisoppia opettanut everstiluutnantti Aarno Vehviläinen kirjoitti ensimmäistä kertaa Sotilasaikakauslehdessä 1990-luvulla tulosjohtamisesta numerossa 4/91.

Artikkelissaan ”Järjellä ja sydämellä” hän kertoi lukijoille omia näkemyksiään tulosjohtamisesta.

Vehviläisen mukaan tulosjohtamista pidettiin tuolloin liian usein vain hiostusjärjestelmänä. Tuloksia mitattiin tällaisessa järjestelmässä, Vehviläisen mukaan vain rahassa.<sup>5</sup> Hän ei kuitenkaan pitänyt tulosjohtamista tällaisena järjestelmänä. Tulosjohtaminen oli sen sijaan Vehviläisen mukaan laaja ja monitahoinen ajattelumalli, jossa johtamis- ja organisaatiokulttuurin näkökulma edellytti, että johtamisen sisältö ja merkitys omaksuttiin organisaation kaikilla tasoilla. Ihmisen arvostaminen oli tulosjohtamisen olennaisin osa, joka korostui tulostavoitteiden ohella kaikissa johtamisprosessin vaiheissa. Vehviläinen kirjoitti myös nykypäivän Puolustusvoimissa käytössä olevasta kehityskeskustelusta esimiehen kanssa. Tavoitekeskustelussa sovittiin esimiehen ja alaisen kesken tavoitteet tulosten määrittämisvaiheessa. Ihmisen oikea ja motivoiva kohtelu oli toteutuksessa kaiken lähtökohta. Valvontaan johtaja suhtautui Vehviläisen mukaan sen merkityksen tuntien, mutta samalla valvonnan negatiivisia jännitteitä välttämällä ja ihmistä ymmärtäen. Tavoite- ja kehityskeskustelut kuuluivat myös tulosten arviointiin ja jatkotoimenpiteiden päättämiseen.<sup>6</sup>

Vehviläinen korosti artikkelissaan erityisesti sitä, että tulosjohtaminen oli ennen kaikkea ihmisten johtamista. Tulosjohtajan ja etenkin sotilasjohtajan tuli oivaltaa, mitä ihmiselle merkitsi, että häneen luotettiin.<sup>7</sup>

Vehviläisen kirjoitukseen vastasi eversti ja sosiaalineuvos Jarl Jarkka numeron 8/91 keskustelupalstalla. Hän oli monessa suhteessa samoilla linjoilla Vehviläisen kanssa, mutta kaipasi enemmän käytännön näkemystä ja esimerkkejä. Jarkan mielestä kirjoituksen vastaus kysymykseen, mitä tulosjohtaminen oli, jäi teoreettiseksi. Hän painotti, että tulosjohtajan sopeutuminen tehtävänsä vaati erityisiä taitoja. Tulosjohtajan oli muistettava, oliko hän koko joukon johtaja vai jonkin alan ekspertti.<sup>8</sup> Jarkka yhtyi Vehviläisen näkemykseen siitä, että ihmisen arvostaminen oli tulosjohtamisen olennaisin osa, mutta kysyi, mitä se tarkoitti? Lisäksi hän kaipasi oman esimerkin vaikutuksen esille tuomista. Niitä Jarkan mukaan tarvittiin tulosjohtamisessa.<sup>9</sup>

Everstiluutnantti Aarno Vehviläinen jatkoi esityksiään tulosjohtamisen puolesta kirjoituksessaan ”Tulosjohtaminen on paljon muutakin kuin budjetointia” numerossa 12/91. Vehviläisen mielestä tulosjohtamisesta käytyä keskustelua häiritsi perusteiden epäyhtenäisyys. Tulosjohtamisesta annettiin hänen mielestään liian suppea kuva ja uskottiin tarpeettomasti, että kysy-

mys oli täysin uusista opeista, jolloin muutosvastarintakin oli raju. Jos syyt ja seuraukset olivat sekaisin, saattoivat tulosjohtamisen kritisoijat Vehviläisen mukaan olettaa, että Suomea koetellut lama ja siitä johtuneet säästötoimenpiteet olivat synnyttäneet tulosjohtamisen. Tai sitten he saattoivat kuvitella, että tulevaisuuden johtaminen koostui vain budjettien ja seurantaraporttien pyörittelystä, asioiden johtamisesta eli managementista. Vehviläinen kirjoitti: ”Unohdetaan, että sotilasjohtajan – kuten jokaisen johtajan aina – on oltava osaava ennen kaikkea ihmisten johtajana, leadershipin alueella.”

Vehviläinen painottikin, ettei tulosjohtaminen ollut mikään uusi asia. Ennen se tunnettiin vain tavoitejohtamisen nimikkeellä. Kyse oli hienojakoisemmaksi jäsenyneestä opista, jota kuvattiin vain aiempaa osuvammalla termillä. Organisaation tärkeimpänä voimavarana olevan ihmisen merkitys oli tulosjohtamisessa oivallettu.<sup>10</sup>

Aarno Vehviläisen mielestä tulosjohtamisen määritelmä oli yritetty pelkistää kahteen lauseeseen, joista päällimmäiseksi nousi tavoitteiden taloudellinen saavuttaminen. Kuviteltiin myös, että esimiehen kova ote ja alaiselle korkealle asetettu rima ratkaisivat. Tulosjohtajan oli kuitenkin osattava enemmän. Koko henkilöstö oli saatava tulosjohtamiseen mukaan, kun tavoiteltiin todellista tehokkuutta. Tässä punnittiinkin johtajan todellinen ammattitaito; voimavarojen kohdentamisessa oli ihmisten lisäksi nähtävä myös raha ja aika. Vehviläinen painottikin, että tulosjohtaminen perustui tehokkaaseen työnjakoon, jossa avainsanoja olivat delegointi sekä vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä käytyjen kehityskeskusteluiden kautta. Vehviläinen kirjoitti seuraavasti: ”Rehelistä ja suoraa palautetta pidetään arvossa.” Ja ”työpaikan ihmissuhteiden on oltava kunnossa, jos aiotaan aikaansaada tuloksia.” Toisin kuin kuviteltiin, tulosjohtaminen ei aiheuttanut perusyksikkötasolla kovinkaan suuria muutoksia. Sisäistämällä tavoitteet ja valitsemalla keinot ihmiset tuntien saavutettiin hyviä tuloksia samalla tavalla kuin ennenkin. Vehviläisen mukaan tulosjohtaminen kannatti Puolustusvoimissa nähdä laajana ajattelu- ja toimintatapamallina. Tämän lisäksi aiempien oppien käyttökelpoisuus tuli ymmärtää ja oivaltaa myös se, että tulosta toi vain tarkoin kuhunkin tilanteeseen sovitettu tyyli, käytettiinpä siitä mitä nimitystä hyväksi.<sup>11</sup>

Kaikki eivät olleet samaa mieltä Vehviläisen ja Jarkan kanssa. Carl Miettinen kritisoi tulosjohtamista Sotilasaikakauslehden keskustelupalstalla numerossa 11/91 kirjoituksellaan ”Tulosjohtaminen tulee Hölmölään”. Hän kirjoitti ”sadussaan” siitä miten hölmöläiset päättivät siirtyä tulosjohtamiseen, koska Pöhlölässäkin oli niin tehty. Avuksi hölmöläiset pyysivät Konsultti-Kallen. Kalle neuvoi hölmöläisille kuinka tulosta alettaisiin tehdä. Viljelytavat ja

työvälineet olivat vanhanaikaisia ja ne tuli vaihtaa uusiin. Myös tilat olivat vääränkokoisia ja niiden nimiin piti saada kansainvälisyyttä. Renkejä ja pehtooresakin oli Konsultti-Kallen mielestä liikaa. Saneeraus ja kohdentaminen olivat ratkaisun avaimet. Miettisen mukaan tarina ei kertonut, mitä hölmöläiset edellä kuvattujen tapahtumien jälkeen tekivät. Viimeksi kun hän oli kuullut, oli hölmöläisillä ollut ampumakilpailut ja tulokset olivat tulosjohtamisen myötä samaa tasoa kuin edellisenäkin vuonna.<sup>12</sup> Miettisen kirjoituksessa oli nähtävissä hänen skeptinen asenteensa tulosjohtamisen siirtymisestä yritysmaailmasta Puolustusvoimien johtamismalliksi.

Miettisen kritiikin jakoi rajavartiolaitoksen majuri Juhani Kulmala artikkelissaan ”Tulosjohtamisen muutospaineet” (SAL 6-7/93). Hänen mukaansa silloinen tulosjohtamiseen liittyvä työelämän muutos aiheutti jo ilman lamaakin huomattavia vaikeuksia muutoksen johtamisessa. Kulmala kirjoitti: ”Erityisen vaikeaa arvelen tämän olevan ns. sotilasorganisaatioille, puolustusvoimille ja rajavartiolaitokselle. Tulosjohtaminen vie ”valtaa” sotilasjohtajalta.” Kulmalan mielestä tulosjohtamisen ja työelämän muutoksesta vastaavat johtajat eivät olleet saaneet asiaansa koulutusta.<sup>13</sup>

### 3.1.2 Tulosjohtamisen käyttöönotto

Yleisesikuntamajuri Hannu Jokela kirjoitti artikkelissaan ”Henkilöstöhallinnossa herätys!” Sotilasaikakauslehden numerossa 1/92 tulosjohtamisen onnistumisen edellytyksistä. Artikkelissaan Jokela viittasi muun muassa Carl Miettisen kirjoitukseen ”Tulosjohtaminen tulee Hölmölään” (SAL 11/91). Jokela kirjoitti: ”Tulosohjaus ja tulosjohtaminen on usein keskusteluissa leimattu muoti-ilmiöksi, konsulttien keksinnöksi työllistää itsensä tai vanhojen asioiden uudelleen nimeämiseksi. Tästä ei ole kysymys.” Jokelan mukaan tulosjohtaminen merkitsi kulttuurin ja ajattelutavan muutosta. Normiohjaus väheni ja toimivaltaa delegoitiin sinne, minne se kuului eli toiminnasta vastuullisille esimiehille ja johtoportaille. Lisäksi tulosohjaus suosi kehittämistä ja uudistamista. Tärkeää ei ollut se mitä tehtiin, vaan mitä aikaansaannoksia syntyi.<sup>14</sup>

Tulosjohtamisen käyttöönotto ei Hannu Jokelan mukaan kuitenkaan merkinnyt sotilasjohtamisen periaatteiden romuttumista. Hän kirjoitti: ”Tulosjohtamisen käyttöönotolla ei poisteta esimiehen käskyvaltaa. Sotilaallista toimintaa ja sotajoukkoja johdetaan tulevaisuudessakin sotilaalliseen käskyvalttaan perustuvan sotilasjohtamisen keinoin.”<sup>15</sup>

Jokela jatkoi kirjoituksessaan siitä, että tulosjohtamisella lisättiin kaikilla tasoilla tulosityksistöistä koko Puolustusvoimiin päätäntävaltaa resurssien käytöstä ja siitä miten asiat tehtiin. Tulosjohtamisella kustannustietoisuus kasvoi, toisarvoinen tekeminen jäi pois ja suunnattiin huomio oleelliseen. Väitettiin, että Puolustusvoimille eivät soveltuneet yritysmaailmaan suunnitellut voiton tekemiseen tarkoitetut järjestelmät. Jokela myönsi tämän ja painottikin, että tulosjohtaminen oli otettava käyttöön Puolustusvoimien omilla ehdoilla, ei muualta suoraan kopioiden.<sup>16</sup>

### **3.2 Tulosjohtaminen joukko-osastoissa**

Tämän otsikon alla esitän majuri Veli-Pekka Luukkosen ja everstiluutnantti Pentti Väänäsen ajatuksia tulosjohtamisesta joukko-osastossa. Luukkonen käsitteli tulosjohtamista joukko-osastossa enemmän teoriatasolla kun taas Väänäsellä oli asiasta omakohtaisia käytännön kokemuksia. Artikkelit ilmestyivät vuonna 1994, jolloin Puolustusvoimissa oltiin hiljalleen siirtymässä tulosjohtamiseen.

Majuri Veli-Pekka Luukkonen käsitteli tulosjohtamista joukko-osastossa artikkelissaan ”Siunattu, kirottu: Tulosjohtaminen joukko-osastossa” Sotilasaikakauslehden numerossa 3/94. Joukko-osastoa voitiin Luukkosen mukaan verrata tuotantolaitokseen, jonka tavoitteena oli tuottaa sotakelpoinen joukko. Tulosjohtaminen oli tuotantolaitoksen johtamisen ja suunnittelun työkalu. Sotilaat pitivät itseään näiden kummankin alan mestareina. Luukkonen kirjoitti pelottavinta tulosjohtamisessa olevan sen, että suunnittelu- ja johtamiskyvyssämme saattoi sittenkin löytyä tuolloin oppimisen varaa.

Luukkosen mukaan tulosjohtamista voitiin pitää tavoitejohtamisesta edelleen kehittyneenä johtamisjärjestelmänä, jossa tärkeimpänä erona oli tavoitteiden ja tulosten erilainen panostus. Johtamisen periaatteet olivat kuitenkin molemmissa malleissa lähtökohdiltaan samanlaisia. Tulosjohtaminen oli itse asiassa prosessi, jossa keskenään integroituneet suunnittelu, päivittäisjohtaminen ja valvonta toistui.

Luukkonen esitti tuolloin, että lähtökohta-analyysi kannattaisi tehdä joukko-osastoissa ryhmätyönä eri tulosalueiden näkökulmasta tarkasteltuna. Näin joukko-osaston tuloksiin vaikuttaneet tekijät saatiin kartoitettua mahdollisimman tarkasti.<sup>17</sup> Tulosjohtamisessa, tulosityksikkö

pystyi jakamaan oman tehtävänsä toimintakentän mukaan itsenäisiin kokonaisuuksiin, eli tulosalueisiin, joihin tulosityksikön jokainen toiminto kuului. Tulosalueet selkeyttivät Luukkosen mielestä muun muassa johtamista ja suunnittelua. Tulosjohtamisen periaatteisiin kuului myös, että kussakin tulosityksikössä määriteltiin kolme tai neljä avaintulosta, jotka ohjasivat organisaation toiminnan keskeisiin asioihin ja vaikuttivat kokonaistuloksiin. Hän jatkoi: ”Koulutuksen tulosalueen avaintuloksia voisivat olla: ammattitaitoinen ja sijoituskelpoinen henkilökunta, reserviläisistä koulutettu maanpuolustustahtoinen ja sijoituskelpoinen sodan ajan joukko sekä varusmiehistä koulutettu maanpuolustustahtoinen ja sijoituskelpoinen sodan ajan joukko.”<sup>18</sup>

Majuri Veli-Pekka Luukkosen mukaan tulosjohtaminen perustui tulosityksikkö rakenteeseen, jossa organisaatio hajautettiin itsenäisiksi ja vastuullisiksi yksiköiksi, joilla kullakin oli omat tulostavoitteensa. Alaisen oli myös osallistuttava tavoitteiden asettamiseen. Tällä tavalla hänet integroitiin organisaation tavoitteisiin omien tavoitteidensa kautta.<sup>19</sup>

### 3.2.1 Käytännön kokemuksia

Konkreettisista tulosjohtamisen kokemuksista kirjoitti everstiluutnantti Pentti Väänänen artikkelissaan ”Vuosi TUJOa ja TUPAa” Sotilasaikakauslehden numerossa 5/94. Hän oli Puolustusvoimien tulosjohtamisen kokeiluyksikkönä toimineen Kuopion asevarikon päällikkö. Väänänen kirjoitti, että tulosjohtaminen oli koettu Kuopiossa myönteisenä. Se oli lisännyt avoimuutta, parantanut yhteistoimintaa kaikilla tasoilla ja edistänyt tiedon kulkua. Väänäsen mukaan väite, että tulosjohtaminen sopi hyvin varikolle, mutta ei joukko-osastoon, oli epätosi. Hän yhtyi myös muun muassa Aarno Vehviläisen (SAL 12/91) väitteeseen siitä, että tulosjohtaminen ei ollut mikään uusi asia. Väänäsen mielestä hyvät sotilaat olivat aina tulosjohtaneet.<sup>20</sup> Hän listasi kokemustensa perusteella viisi teesiä tulosjohtamisesta:<sup>21</sup>

1. Tulosjohtamista ja tulospalkkiota ei pidä pelätä
2. Upseerikoulutuksen saanut osaa johtaa tuloksellisesti ja käyttää kannustavaa palkkausta tulostavoitteiden palkitsemiskeinona
3. Tulosjohtaminen on muutakin kuin suunnittelua ja budjetointia
4. Toimintamenomomentti mahdollistaa joustavan ja järkevän toiminnan joukko-osastossa

5. Tulosjohtaminen pitää nähdä mahdollisuutena, mutta samalla tulee tiedostaa siinä piilevät vaarat

Väänänen piti realistisena, ettei tulosjohtamisesta tulisi viimeistä valtaa pitävää johtamisteoriaa. Yksi johtamismalli oli hänen mukaansa ylitse muiden – sotilasjohtaminen, joka oli pysynyt ja kehittynyt jopa vuosituhansien ajan. Sotilaiden tehtävä oli hyödyntää tulosjohtamisen parhaat puolet ja tehdä sotilastulosjohtamisesta niin hyvä kuin mahdollista. ”Lyhytnäköisiin johtamisen muoti-ilmiöihin ei saa sortua.” Tulosjohtaminen ei Väänäsen mukaan kumonnut hyvälle johtajalle asetettuja vaatimuksia, eikä hänen aiemmin hyväksi koettuja johtamismenetelmiään. ”Avainsanoja ovat ihmisten johtaminen ja itsensä johtaminen. Johtajan oma esimerkki, ammattitaito, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ovat tärkeimpiä ominaisuuksia, joita alaiset seuraavat.”<sup>22</sup>

### 3.3 Tulosjohtamisen käyttökelpoisuus sodan aikana

Tässä aluvuossa majuri Markku Koli ja Sotilasaikakauslehden silloinen päätoimittaja Erkki Nordberg pohtivat tulosjohtamisen käyttökelpoisuutta sodan aikana. Kirjoitukset ilmestyivät Sotilasaikakauslehdessä tulosjohtamiseen siirtymisen kynnyksellä, vuoden 1993 joulukuun numerossa.

Sotilasaikakauslehden numerossa 12/93 maanpuolustuskorkeakoulun taktiikan opettaja, majuri Markku Koli, kirjoitti niin sanotusta sodan ajan tulosjohtamisesta. Artikkelin nimi oli ”Tulosjohtaminen alueellisessa puolustuksessa”.

Kolin mukaan sodan ajan tulosjohtamista tarvittiin alueellisessa puolustuksessa, sillä tulosjohtamisen keskeisimmät elementit liittyvät taktiseen johtamiseen. Ne muodostivat tulosjohtamisesta Kolin mielestä jopa niin hallitsevan osan, että taktinen johtaminen olikin komentajien näkökulmasta aitoa tulosjohtamista.

Koli kirjoitti artikkelissaan kuinka taktinen johtamisprosessi kulminoitui tulosjohtamisena ylemmän johtoportaan päätöksentekoon. Eli siihen, miten komentaja määrittä alaistensa komentajien niin sanotut tulostavoitteet. ”Kun alainen ymmärtää täysin sen, mitä ylempi komentaja häneltä edellyttää, hän pystyy itsenäisesti mukautumaan nopeastikin muuttuviin tilanteisiin ja säilyttämään johtamistavoitteiden yhteneväisyyden läpi organisaation.”<sup>23</sup>



Saman numeron (SAL 12/93) pääkirjoituksessa ”Puput pois pöksyistä” Erkki Nordberg kirjoitti niin ikään sodan ajan tulosjohtamisesta. Hänen mukaansa tulosjohtaminen oli laajalti ymmärretty totutun esikuntapohjaisen työskentelyn tilalle tuputetuksi johtamismalliksi ja tästä syystä todelliset sotilaat olivat yleensä suhtautuneet siihen hyvin tunneperäisesti. Tulosjohtamisessa ongelmia ja niiden ratkaisuja käsiteltiin johtoryhmässä, joka tuki johtajan toimintaa perinteistä esikuntaa intensiivisemmin. Johtoryhmä ei kuitenkaan syrjäyttänyt perinteistä sodan ajan johtamisen komentajakeskeisyyttä. Myös sodan ajan tulosjohtamisessa oli komentajalla jakamaton vastuu. Tulosjohtaminen olikin varsin perinteinen johtamismalli myös sodan aikana. Nordberg kirjoitti: ”Siinä annetaan alaiselle tehtävä ja osoitetaan voimavarat. Lopuksi mitataan tulos; voitto tai tappio, josta sitten tehdään johtajan henkilöön käyvät johtopäätökset.” Tulosjohtaminen ei kuitenkaan Nordbergin mukaan sopinut esimerkiksi kylälle tai käyttäjälle, heikolle johtajalle, joka halusi itse pitää koko ajan kaikki narut omissa käsissään. Tulokset oli saavutettava määrällisesti ja laadullisesti myös sodanaikana. Johtajat vaihdettaisiin, jos näihin tavoitteisiin ei päästäisi. Sitäkö tulosjohtamisen vastustajat, torpedoijat ja hankaloittajat pelkäsivätkin, Nordberg kysyi<sup>24</sup>

Myös majuri Markku Koli oli samaisen lehden artikkelissaan päätoimittajan linjoilla. Hän kirjoitti: ”Sotaa varten tarkoitetulla organisaatiolla ei ole varaa ristiriitaisiin johtamismalleihin. Tulosjohtamiseen siirtyminen edellyttää siirtymistä tulosjohtamiseen myös alueellisessa puolustuksessa.” Kolin mukaan Puolustusvoimien etsikkoaika oli tuolloin käsillä ja kaikkien muutosten olisi tapahduttava samanaikaisesti. Hän päätti kirjoituksensa: ”Alueellinen puolustus odottaa selkeää taktista johtamisprosessia sekä komentajan mahdollisuutta ja kykyä itsenäiseen tehtävän määrittämiseen, sodan ajan aitoa tulosjohtamista.”<sup>25</sup>

### **3.4 Keskustelu hiipuu**

Tulosjohtamista käsiteltiin paljon Sotilasaikakauslehdessä vuosina 1991–1994, jonka jälkeen siihen liittyvät artikkelit yhtäkkiä hävisivät lehden sivuilta. Yksi syy todennäköisesti oli se, että lehteen kirjoittajat saivat uutta keskusteltavaa. Seuraavat kaksi vuotta kirjoitettavaa riitti varusmiesten johtajakoulutukseen ja valintajärjestelmään liittyen.

## 4 VARUSMIESTEN JOHTAJAKOULUTUS JA VALINTAJÄRJESTELMÄ

1990-luvun puolivälistä lähtien Sotilasaikakauslehdessä alkoi ilmestyä artikkeleita johtamiskulttuurin ja johtajakoulutuksen uudistamisen tarpeesta. Myös johtajavalintoihin ja tulevaisuuden taistelunjohtajan vaatimukseen alettiin kiinnittää näissä artikkeleissa entistä enemmän huomiota. Vuosikymmenen puolivälistä alkaen alettiinkin perinteisestä suomalaisesta ”management by perkele”-tyyppisestä johtamiskulttuurista siirtyä kohti syväjohtamisen kulttuuria.

### 4.1 Uudistuksen tarve

Tämän alaluvun artikkeleissa Sotilasaikakauslehteen kirjoittaneet, kuten Antti Häikiö ja entinen päätoimittaja Erkki Nordberg, kyseenalaistivat silloiset johtamisopit ja johtajakoulutuksen ja valintajärjestelmän. Muun muassa heidän kirjoituksistaan tuli uudistuksen tarve lehden lukijoille hyvin selväksi.

Majuri Vesa Nissinen kirjoitti vuonna 1997 julkaistussa tutkimuksessaan ”Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet – Transformational leadership-mallin soveltaminen sotilaskoulutukseen”, että Puolustusvoimien johto oli tuolloin nimennyt johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittämisen painopistealueeksi ihmisten johtamisen. Upseerien peruskoulutuksessa tämä muutos oli jo toteutunut ja johtamisopissa oli otettu painopistealueeksi ihmisten johtaminen jo syksystä 1995 alkaen. Nissisen kirjoitti, että samaa linjaa tulaisiin jatkamaan varusmiesten johtajakoulutusta uudistettaessa ja kehitettäessä.<sup>26</sup>

Tarve varusmiesten johtajakoulutuksen ja -valintajärjestelmän uudistamiseksi tuli selkeästi esille myös Sotilasaikakauslehden artikkeleissa vuosina 1994–1996. Päätoimittaja Erkki Nordberg avasi keskustelun varusmiesten johtajakoulutuksen uudistamistarpeesta pääkirjoituksessaan numerossa 8/94. Hän kirjoitti aliupseerikoulujen valtakunnallisesta merkityksestä sekä niiden johtamis- ja kouluttamistaidon opetuksesta. Nordberg painotti juuri ihmisten johtamisen opetuksen lisäämistä, sillä ”juuri ihmisten johtamisen osaamattomuudestaan suomalaisia johtajia useimmiten syytetään.” Niin sanotusta ”management by perkele”-johtamisesta piti hänen mukaansa jo kerta kaikkiaan päästä eroon, niin taistelukentällä kuin myös työelämässä. Päätoimittaja Nordberg kirjoitti: ”Alaiset on saatava täyttämään tehtävänsä hyvin ja tekemään johtajan tahtomat asiat muilla keinoin. Ne on ensin löydettävä Puolustusvoimissa ja sitten opettettava aliupseerikouluissa.”<sup>27</sup>

Tarpeesta uudenlaiseen johtajakoulukseen kirjoitti myös Antti Häikiö numerossa 8/95, artikkelissaan ”Muuttuva ja uudistava johtajuus vaikuttaa sisimpään, ei vain käyttäytymiseen. Sen voi sitä paitsi vielä oppiakin.” Häikiö totesi, että tuolloin käytössä ollut johtamismalli perustui 1970- ja 1980-luvun oppeihin. Niissä korostettiin johtajan ja alaisen välistä viestintää, käyttäytymistä ja vuorovaikutusta. Johtaja pyrki näissä opeissa suuntaamaan alaisen tarpeet tähtävän täyttämistä seuraavaan hyötyyn, palkkioon, helpotukseen tai rangaistuksen välttämiseen. ”Vuorovaikutus voi kuitenkin valehdella. Johtajan ja alaisen motiivi voi olla yhteinen vain siihen asti, kun motivointina käytetty palkkio riittää tyydyttämään alaista. Mutta tilanteen muuttuessa johtaja ei välttämättä enää voikaan täyttää alaisen uusia tarpeita.” Tällöin joukon suorituskyky Häikiön mielestä vaarantui.<sup>28</sup> Hän totesi lopuksi, että johtamiskulttuurin olisi kehityttävä, jotta koulutuksen laadullinen uudistaminen olisi mahdollista. Silloisten pysyväisohjeiden mukaan johtajakoulutus oli yksi Puolustusvoimien merkittävä tehtävä. Häikiön mielestä se jäi kuitenkin 1990-luvun alkupuoliskon koulutustodellisuudessa aivan liian vähälle.<sup>29</sup>

Varusmieskoulutuksen uudistumisesta kirjoittanut pääesikunnan koulutusosaston majuri Keijo Suominen (”Varusmiesten koulutusuudistus ei ole kosmetiikkaa, Neljätoista teesiä joukko-osastojen oviin”, SAL 12/94) piti toisaalta Puolustusvoimien valinta- ja rekrytointijärjestelmää hyvänä, mutta kysyi artikkelissaan valittiinko Puolustusvoimiin valtaosin vain sellaisia johtajia, jotka olivat tehokkaita vain rauhan ajan johtotehtävissä. Hän jatkoi: ”Entä suosiiko koulutus- ja seurantajärjestelmämme tehokkaita yritysjohtajia? Heitä, joille rauhan ajan uraputki aukeaa helpommin kuin omaperäisille, luoville ja joustaville johtajille, joita varmasti tarvitsemme kaikilla johtamisen tasoilla. Etenkin kriisiaikana.”<sup>30</sup>

## 4.2 Johtajavalintojen kehittäminen

Kun johtamiskulttuurin ja johtajakoulutuksen tulisi kehittyä ovat johtajavalinnat ja niiden onnistuminen tietysti yksi ratkaiseva tekijä. Vesa Nissinen ja Jarmo Nieminen kirjoittavat vuoden 1995 Sotilasaikakauslehden artikkeleissaan juuri tästä.

Vesa Nissinen totesi Sotilasaikakauslehdessä 5/95 (”Johtajavalinnoissa on löydettävä lahjakkuudet”), ettei johtajavalintoja voitu tehdä taustoja tutkimalla, koska johtajaominaisuudet olivat ihmisen geneeissä. Ne olivat yksilöllisiä, eivätkä siksi ole ennustettavissa. ”Ihminen, jolla

on määrättyyn lahjakkuuteen perustuva mahdollisuus toimia johtajana, on potentiaalinen johtaja. Sotaväen olisikin löydettävä johtajakoulutukseensa juuri potentiaalisimmat taistelunjohtajat.” Nissinen käsitteli artikkelissaan muun muassa Yhdysvalloissa tehtyä kaksostutkimusta. Tutkimuksessa tutkittiin perinnöllisyyden, eli geenien, ja ympäristötekijöiden vaikutuksia. ”Näyttäisikin siltä, että ”potentiaalinen johtaja” ei olisikaan henkilö, joka täyttää tietyn tehtävän muodolliset pätevyysvaatimukset. Hän olisi sen sijaan henkilö, jolla on määrättyyn lahjakkuuteen perustuva mahdollisuus toimia johtajana.” Nissisen painottikin, että todelliset, aidosti synnynnäiset johtajat olivat melkoinen harvinaisuus. Hekin olivat yleensä harjaannuttaneet itseään johtajuudessa. Luontainen ja potentiaalinen johtaja olivat näin ollen kaksi aivan eri asiaa. Nissinen kirjoitti artikkelissaan, että osa potentiaalisista johtajista voitiin menettää jos johtajavalintaan liittyvät perusteet eivät olleet riittävän selkeitä. Lahjakkuus ja kyvykkyys tuli Nissisen mukaan erottaa toisistaan.

Nissinen tuli lopuksi siihen tulokseen, että niin sanottu potentiaalinen johtajuus oli varusmiesten johtajakoulutusvalinnoissa käsitteenä selvästi luontaista johtajuutta tärkeämpi. ”Valintajärjestelmä pitäisikin kehittää siten, että sillä yritettäisiin löytää koko saapumiserästä potentiaalisimmat taistelunjohtajat. Mikäli tässä onnistutaan, kuulunevat myös ne harvat luontaiset johtajat valituksi tulevien joukkoon.”<sup>31</sup>

Nissinen jatkoi samasta aiheesta kirjoittamista Sotilasaikakauslehden seuraavassa numerossa (SAL 6-7/95) artikkelissaan ”Yhdeksässä viikossa alokkaasta reserviupseerioppilaaksi”. Varusmieskoulutuksen uudistus astui voimaan 1995 ja esimerkiksi aliupseeri- ja reserviupseerikursseja lyhennettiin. Nissinen pohtikin artikkelissaan kuinka tehdä oikeat johtajavalinnat lyhyen näyttöajan puitteissa. Hän kirjoitti: ”Nuorten varusmiesten johtajavalintojen suurin ongelma on johtajuuteen liittyvien näyttöjen ja suoritusten puuttuminen. Tätä puutetta voidaan osittain paikata käyttämällä johtajatehtävärataa.”<sup>32</sup>

Johtajatehtäväradan puolesta puhui myös Uudenmaan Jääkäripataljoonan aliupseerikoulun johtaja kapteeni Jarmo Nieminen (”Johtajatehtäväradassa on ideaa” SAL 8/95). Johtajatehtävärataa käytettiin Uudenmaan Jääkäripataljoonan saapumiserän I/95 jääkärien johtajuuspotentiaalain testaukseen. ”Tarkoituksena oli tukea perusyksiköitä johtajavalinnoissa ja kokeilla uusia menetelmiä potentiaalisten taistelunjohtajien löytämiseksi johtajakoulutukseen. Samalla käynnistettiin seurantatutkimus johtajakoulutukseen valikoituneiden menestymisestä niin koulutuksessa kuin käytännön johtajatehtävissä” Rata toteutettiin Niemisen mukaan Vesa Nissinen tekemän diplomityön, ”Potentiaalinen taistelunjohtajuus ja reservin upseereiksi koulutet-

tavien varusmiesten valintaperusteet. Esitys peruskoulutuskauden valintamenettelyksi”, ideoiden mukaisesti. Johtajatehtäväradan testit kehitettiin alun perin pääesikunnan päällikön, kenraaliluutnantti Matti Kopran ideoiden pohjalta.<sup>33</sup>

Nieminen kertoi artikkelissaan, että johtajatehtävärata koostui kolmesta viiden minuutin rastista. Aika sisälsi hänen mukaansa tehtävän annon, itse suorituksen ja kullekin jääkärille annettun palautteen. Testit suunnitteli ja toteutti aliupseerikoulun henkilökunta ja rastien pitäjinä toimivat alikersantit, joukkueiden kouluttajien seuratussa ja arvioidessa. Johtajatehtävärata toteutettiin peruskoulutuskauden seitsemännellä viikolla taistelijan ampumaleirin aikana. Seuraavalla viikolla perusyksiköiden aliupseerikouluvalinnat tehtiin perinteisellä menetelmällä. Komppanioista valittiin parhaat ja halukkaat jääkärit johtajakoulutukseen. Suurin osa valituista oli osallistunut myös johtajatehtäväradalle ja myös menestyneet siinä johtajakoulutukseen valitsemattomia paremmin. ”Seurantatutkimus osoitti johtajatehtäväradan korreloivan positiivisesti johtajavalintoihin ja RUK:n kurssimenestykseen.” Kapteeni Nieminen totesi kirjoituksensa lopuksi, että johtajatehtäväradan kehittämistä aiottaisiin jatkaa. Hänen mukaansa saatujen positiivisten tulosten lisäksi sen käyttöä johtajavalinnoissa puolsi myös se, että kyseinen valintamenetelmä nojautui vankkaan tieteelliseen pohjaan.<sup>34</sup>

### **4.3 Taistelunjohtajan vaatimuksia**

Tietotekniikan ja myös aseteknologian kehityksen myötä tulevaisuuden taistelukentän kuva alkoi 1990-luvulla muuttua aiempaa teknisemmäksi ja entistä haasteellisemmaksi koulutuksen kannalta. Tässä alaluvussa Vesa Nissinen pohtii kaksiosaisessa artikkelissaan huomispäivän taistelunjohtajan vaatimuksia vuonna 1996.

Johtamis- ja hallinto-opin laitoksella tuolloin työskennellyt yleisesikuntamajuri Vesa Nissinen kirjoitti taistelunjohtajalle asetettavista vaatimuksista artikkelissaan ”Tietoviisas kynämies vai ryhmäkiinteyden luova taistelija, Huomispäivän taistelunjohtaja” Sotilasaikakauslehden numerossa 1/96. Nissisen mukaan tulevaisuuden taistelukentällä vaadittaisiin kaikilta johtajilta entistä enemmän dynaamista tilannetajua, joustavuutta ja paineensietokykyä. Tämän lisäksi johtajien olisi pystyttävä luomaan joukkoonsa ryhmäkiinteyttä sekä hankkimaan alaitensa luottamus. ”Kaikki tämä edellyttää johtamistyyliä ja kykyä sovittaa se ryhmän kulloisenkin tilanteen mukaisesti.” Vaikka varusmiesten luokittelu-, valinta- ja koulutusjärjestelmä muuttui vuonna 1995, murroskausi jatkui Nissisen mukaan edelleen vuonna 1996. ”Tavoitteena on

tietysti mahdollisimman luotettava ja tasapuolinen kokonaisjärjestelmä, jossa jokaisen sodan ajan reserviin koulutettavan varusmiehen luonne, kyvyt ja halukkuus otetaan huomioon.” Kuitenkin esimerkiksi kysymykseen, tulisiko uusi koulutusjärjestelmä vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin, oli Nissisen mukaan vielä tuolloin valitettavan vähän vastauksia.

Nissinen kirjoitti artikkelissaan, että ihmisenä taistelunjohtajan tulisi olla miehilleen rehellinen ja ehdottoman oikeudenmukainen. Johtajan tulisi pystyä peittämään pelkonsa ja oltava tarvittaessa myös rohkea. Vastuun kanto oli ehdotonta silloinkin kun fyysiset voimat ovat lopussa. Myös alaisista huolenpito oli Nissisen mukaan tärkeä ominaisuus johtajalle. ”Juuri tällaisia ja, jos mahdollista, vieläkin parempia taistelunjohtajankuja pitäisi kahdeksan viikon mittaisella peruskoulutuskaudella pystyä löytämään.”<sup>35</sup>

Majuri Vesa Nissinen jatkoi aiheesta kirjoittamista seuraavan numeron artikkelissaan ”Taistelunjohtajuuden toiminnallinen perusta: Kolmen sortin taistelunjohtajia tarvitaan” (SAL 2/96). Nissisen mukaan hyvin erityyppiset ihmiset voisivat toimia menestyksekkäästi sodan ajan johtajina taisteluteknisellä tasolla, mutta johtajuuden toiminnalliset perusvaatimukset olivat kaikille ihmisille yhteneväiset. Tämän vahvasti suomalaiseseen sotakokemukseen perustunut osa taistelunjohtajien ominaisuuksia ja valintaa koskeneesta tutkimuksesta. Sotilaallisen johtajakoulutuksen kannalta oli Nissisen mukaan ensiarvoisen tärkeää huomata, että joukon luottamus johtajaansa ja ryhmäkiinteys olivat se perusta, jolle tehokkuutta taistelussa voitiin rakentaa.

Tutkimuksen tilastoaineisto kerättiin vuonna 1993 yli 800 upseerioppilaalta ja 39 kouluttajalta. Tutkimukseen kuului kolme osaa, joista Nissinen käsitteli artikkelissaan johtajaominaisuuksia kartoittavaa kyselyä.<sup>36</sup> Kolmeen osaan jaettu tutkimusaineisto ja siitä tehdyt faktori-analyysit tukivat Nissisen mukaan olettamusta, jonka mukaan taistelunjohtamisen käsite saattoi sinällään olla liian laaja ilman tehtävään perustunutta jaottelua. Tämän Nissinen perusteli sillä, että reservin upseereille ja aliupseereille osoitetut sodan ajan tehtävät saattoivat olla hyvinkin erilaisia koulutushaarasta ja aselajista riippuen. ”Taistelunjohtaja-käsitteen paloittelu kolmeen osaan – itsenäiseen, välittömään ja tekniseen sektoriin – vaikuttaa käsitellyn aineiston perusteella mahdolliselta lähestymistavalta.”<sup>37</sup> Itsenäiset taistelunjohtajat-ryhmään jaettiin tutkimuksessa vihollisen selustassa toimimaan koulutetut sissit ja tiedustelijat. Toiseen ryhmään jaettiin etulinjassa ja sen välittömässä läheisyydessä toimimaan koulutetut jalkaväkimiehet, panssarimiehet ja tulenjohtajat, eli välittömät taistelunjohtajat. Kolmannen ryhmän

muodostivat tykistön tuliasema-, ilmatorjunta-, pioneeri- ja viestimiehet, jotka toimivat pääasiassa omassa selustassa. He kuuluivat tekniset taistelunjohtajat-ryhmään.<sup>38</sup>

Eroja ryhmien välillä oli muun muassa sotilaallisen ammattitaidon ilmenemisessä. Teknisen taistelunjohtajan ammattitaito rakentui varsin loogisesti hyvien teknisten tietojen ja taitojen sekä selkeän käskytystaidon varaan. Itsenäisellä taistelunjohtajalla puolestaan hyvät tekniset tiedot ja taidot yhdistyivät motoristen kykyjen kanssa. Nissisen mukaan tämä viittasi selvästi sissi- tai tiedustelujoukon kärjessä etenevän esitaistelijan tarpeeseen. Välittömällä taistelunjohtajalla sen sijaan hyvät tekniset tiedot ja taidot asettuivat yhteen älyllisen tehokkuuden ja motoristen kykyjen kanssa. ”Hän on siis jotakin edellä mainittujen väliltä, mutta kuitenkin varustettu esitaistelijan leimalla.”<sup>39</sup>

Vesa Nissisen mukaan juuri nämä aselaji ja koulutushaaraکوhtaaiset erot maavoimissa piti pysyttyä ottamaan huomioon johtajavalintoja tehdessä. Hän huomautti kuitenkin, että valintoja tehdessä oli hyvä pitää mielessä myös se, että keski-ikältään parikymppisten nuorten miesten kehitys kohti kypsyttä oli vielä kesken. ”Vastuun ottaminen omasta työstä ja perheestä kasvattaa yksilöön aikaa myöten velvollisuuden tuntoa ja oma-aloitteisuutta.”<sup>40</sup>

”Valintamenettelyn kehittämisen lähtökohdan tulisi olla, että järjestelmän on mahdollistettava aselaji-, jopa koulutushaaraکوhtaisten erityisvaatimusten huomioon ottaminen valintatilanteissa.” Aselajikohtaisten painokertoimien määrittämisessä Nissinen ehdotti koulutuksen kehittämispäiviä aselajeittain, esimerkiksi reserviupseerikoulujen koulutusyksiköiden päälliköt olisivat voineet kutsua oman aselajinsa perusyksiköiden päälliköt keskustelemaan ja äänestämään asiasta.<sup>41</sup>

## **5 TIETOTEKNIIKAN KEHITYKSEN VAIKUTUKSIA JOHTAMISEEN**

Tietotekniikka otti valtavan harppauksen eteenpäin 1990-luvulla. Tässä kappaleessa on käsitelty Sotilasaikakauslehden artikkeleita vuosikymmenen alusta, puolivälistä ja lopusta. Vaikka kirjoitukset ovat suhteellisen pitkältä aikaväliltä ja tietotekniikka oli tuolloin ehtinyt kehittyä paljon, löytyi niistä silti yhtäläisyyksiä. Kaikki kirjoittajat pitivät teknistymisestä huolimatta perinteistä paperikarttaa, aistihavaintoihin ja tapaamisyhteyksiin perustuvaa sodan ajan johtamista yhä edelleenkin tärkeänä.

## 5.1 Johtamisjärjestelmät ja niiden tuomat mahdollisuudet

Tietotekniikan kehityksen hyödyntäminen johtamisen apuvälineenä tuli ajankohtaiseksi 1990-luvun alussa. Compaq Computer Oy:n tekninen johtaja ja reservin luutnantti Teemu Tunkelo pohti kirjoituksessaan ”Mikroverkko tukee maavoimien operatiivista johtamista” perusteita ja mahdollisuuksia mikrotietokoneiden verkkokäytölle maavoimien operatiivisen johtamisen tukena (SAL 6-7/92). Tunkelon mielestä mikroverkko saattoi tehostaa esikuntien toimistojen työskentelyä entistä tehokkaammalla tiedon välityksellä ja arkistoinnin automatisoinnilla.<sup>42</sup> Tunkelo esitti myös, että tämän lisäksi mikroverkkoa voitaisiin käyttää ainakin tilannekuvan seuraamiseen ja operaatiokäskyjen ja tilanneilmoitusten rakentamiseen.<sup>43</sup> Mikro soveltui Tunkelon mukaan myös yhdeksi esikunnan toimiston viestivälineeksi puhelimen, telefaxin, sanomalaitteen, viestikeskuksen ja lähetin rinnalle. ”Se on uudenlainen väline, joka ei puhelimen tavoin vaadi lähettäjän ja vastaanottajan yhtäaikaista toimintaa viestivälineen ääressä.”<sup>44</sup>

Tunkelo totesi artikkelissaan, että tietojärjestelmän käyttö esikunnan toimiston tukena tarjoaisi nopeampaa tiedonvälitystä, rinnakkaisen toiminnan lisääntymistä ja uusia mahdollisuuksia mitata ja hallita toimintaa. Riskeinä hän piti riippuvuutta järjestelmän toiminnasta, sen tarjoaman tietopaljouden hallintaongelmaa. Tunkelo piti riskinä myös toimintamallien kankeutumista, jos järjestelmä olisi rakennettu liian valmiiksi kokonaisuudeksi.<sup>45</sup> Tietokoneiden tekoälyn käyttö päätöksenteossa olisi hänen mukaansa myös kyseenalaista, koska se edellyttäisi mallintamista, joka taas tekisi toiminnan ennustettavaksi. Mitä se ei saanut olla.<sup>46</sup>

Tekninen johtaja Teemu Tunkelo päätti artikkelinsa sanoin: ”Esikuntatyön tietokonetuki tarjoaa suuria mahdollisuuksia. Etenemistapana viisain on pienet konkreettiset askeleet kohti kokonaisuutta, joka on valmis vasta vuosien kuluttua. Käytännössä tämä tarkoittaa ensivaiheessa mikroverkon käyttöönottoa ja jatkossa sen päälle asteittain kehitettäviä operatiivisia sovelluksia.”<sup>47</sup>

Majuri Markku Koli kirjoitti saman vuoden joulukuun numerossa 12/92 myös johtamisjärjestelmän tarpeellisuudesta. Hänen mukaansa Suomi ei voinut tavoitella korkeaa teknistymisen astetta. Puolustusvoimien tuli sen sijaan kyetä salaamaan hajallaan liikkuvat joukkonsa ja suojaamaan paikallaan olevat. Sitä varten Suomeen tarvittiin Kolin mielestä kenttäkelpoinen, vaikeissakin olosuhteissa toimiva, elektroninen johtamisjärjestelmä.<sup>48</sup> Koli kirjoitti artikkelissaan: ”Sotatoimien johtaminen maataistelussa ei onnistu puolustajaltakaan ilman vaikeissakin olosuhteissa toimivaa C3I-järjestelmää. Tällaisen järjestelmän laajamittainen alueellinen so-



veltaminen on aivan keskeinen osa Suomen maavoimien toimintaedellytyksistä ensi vuosikymmenen taistelukentällä.”<sup>49</sup>

Kuusi vuotta myöhemmin majuri Pasi Rikkinen kirjoitti samasta aiheesta artikkelissaan ”Taistelukenttä digitalisoituu” (SAL 11/98). Kuudessa vuodessa tietokoneet olivat tuolloin kehittyneet huomattavasti. Rikkinen totesikin, että tietokoneiden kehitys oli lisännyt niiden merkitystä taistelukentällä huomattavasti. Tietokoneita käytettiin jo silloin muun muassa johtamisen apuvälineenä, jolloin niiden avulla kerättiin tietoa vihollisesta, omista joukoista ja olosuhteista. Saadut tiedot pystyttiin myös esittämään johtajalle digitaalisen kartan avulla. Rikkisen mukaan tulevaisuuden taistelukentällä johtajat pystyisivätkin tarkastelemaan maastoa digitaalisesti kuvaputkelta ja saamaan näin realistisemmän kuvan taistelukentästä ja sen olosuhteista suoraan komentoajoneuvoihinsa.<sup>50</sup> Rikkinen totesi kuitenkin artikkelinsa lopuksi: ”Vaikka tietojärjestelmät eri muodoissaan tulevatkin merkittäväksi osaksi taistelukenttää eivät ne vielä toistaiseksi tule syrjäyttämään paperikarttaa johtajan käsikarttana ja suunnittelun apuvälineenä. Samoin päätöksenteko taistelussa säilyy edelleenkin johtajalla.”<sup>51</sup>

Samoilla linjoilla Rikkisen kanssa oli Sotilasaikakauslehden päätoimittaja Erkki Nordberg neljä vuotta aikaisemmin numerossa 12/94. Hän kirjoitti pääkirjoituksessaan tapaamisyhteyden merkityksestä johtamisessa. ”Kokemusperäisesti näyttää siis siltä, että henkilökohtainen johtaminen: tapaamisyhteys, lähetit, esikäskyt, tulevien toimintalinjojen kertominen alaisille sekä kaapeliyhteyksien käyttö, on edelleenkin taistelunjohtamisen päämenetelmä.” Nordbergin mukaan radio- ja linkkiyhteydet paljastivat joukon sijainnin ja ryhmityksen nopeasti elektroniselle tiedustelulle. Hän jatkoi: ”Tulikosketuksen jälkeen voi sitten yrittää puhua peitetysti ympäristöönsä elektromagneettisesti säteilevään viestivälineeseen. Se käy päinsä juuri siihen saakka kunnes vihollisen elektroninen häirintä välineen mykistää.” Nordberg totesi lopuksi, että viimeistään silloin johtaja joutuisi ryhtymään toden teolla johtamaan taistelua omien aistihavaintojensa ja tapaamisyhteyksien avulla.<sup>52</sup>

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen lähdeaineisto on hyvin laaja. Sotilasaikakauslehden vuosikertojen 1990–1999 tutkiminen vei tutkijalta verrattain paljon aikaa. Kyseisen lehden artikkelit mahdollistivat kuitenkin yhden näkökulman muodostamisen johtamisen kehittymisestä 1990-luvun Puolustus-

voimissa. Kvalitatiivinen tutkimus ja teemoittelu osoittautuivat sopiviksi menetelmiksi tässä tapauksessa.

Olen koonnut johtopäätökset kustakin teemasta ja kappaleesta omaan alalukuunsa. Lisäksi olen pohtinut mahdollisia jatkotutkimusaiheita omassa alaluvussaan. Jo lähdeaineistoa tutkiessani valitsin johtamiseen liittyvät, toistuvimmat ja eniten kirjoituksia synnyttäneet teemat tutkimukseeni. Perustelin teemojen tärkeysjärjestyksen sillä, kuinka paljon ne toistuivat numerosta toiseen ja kuinka paljon ne herättivät keskustelua Sotilasaikakauslehdessä. Toistuvimpia ja eniten artikkeleita synnyttäneitä johtamisen teemoja olivat tulosjohtaminen, varusmiesten johtajakoulutus ja valintajärjestelmä sekä tietotekniikan kehityksen vaikutukset johtamiseen, eli suurelta osin johtamisjärjestelmien kehitys. Määrällisesti eniten artikkeleita oli tulosjohtamisesta, sen jälkeen varusmiesten johtajakoulutukseen ja valintajärjestelmään liittyen ja kolmanneksi eniten tietotekniikkateemasta.

## **6.1 Johtamisen muutos Puolustusvoimissa**

Tulosjohtaminen oli 1990-luvun alkupuoliskon kuumiin puheenaihe Sotilasaikakauslehdessä. Se synnytti ylivoimaisesti eniten artikkeleita ja mielipidekirjoituksia. Tästä voidaan päätellä, että tulosjohtamiseen siirtyminen oli Puolustusvoimissa erittäin merkittävä tapahtuma. Se herätti myös Sotilasaikakauslehteen kirjoittaneissa tunteita.

Aiheesta kirjoittajia oli yhdeksän henkilöä, yhdeksässä eri Sotilasaikakauslehden numerossa, vuosina 1991–1994. Heistä seitsemän kirjoitti tulosjohtamisesta positiiviseen tai vähintäänkin neutraaliin sävyyn. Selkeitä kritisoijia oli vain kaksi: Carl Miettinen mielipidekirjoituksellaan Sotilasaikakauslehdessä 11/91 sekä silloinen rajavartiolaitoksen majuri Juhani Kulmala artikkelissaan ”Tulosjohtamisen muospaineet” (SAL 6-7/93). Miettinen leimasi tulosjohtamisen muoti-ilmiöksi ja konsulttien keksinnöksi ansaita lisää rahaa kun taas Kulmala kritisoi sitä, että silloinen tulosjohtamiseen liittyvä työelämän muutos aiheutti jo ilman lamaakin huomattavia vaikeuksia muutoksen johtamisessa. Kulmalan mielestä muutoksesta vastaavat johtajat eivät olleet saaneet asiaansa tarpeeksi koulutusta. Hän myös pelkäsi tulosjohtamisen vievän ”valtaa” sotilasjohtajalta.

Myönteisempää linjaa edustivat Sotilasaikakauslehteen kirjoittaneet everstiluutnantti Aarno Vehviläinen (4/91 ja 12/91), eversti ja sosiaalineuvos Jarl Jarkka (8/91), majuri Hannu Jokela

(1/92), majuri Veli-Pekka Luukkonen (3/94), everstiluutnantti Pentti Väänänen (5/94), maanpuolustuskorkeakoulun taktiikan opettaja majuri Markku Koli (12/93) sekä Sotilasaikakauslehden silloinen päätoimittaja Erkki Nordberg (12/93). Miksi nämä henkilöt sitten suhtautuivat tulosjohtamiseen positiivisemmin? Esimerkiksi everstiluutnantti Aarno Vehviläinen opetti kirjoituksiensa ilmestymisen aikaan taistelukoulussa johtamisoppia ja everstiluutnantti Pentti Väänänen työskenteli puolustusvoimien tulosjohtamisen kokeiluyksikkönä toimineen Kuopion asevarikon päällikkönä. Vehviläinen oli todennäköisesti johtamisen opettajana perehtynyt hyvin tulosjohtamiseen kun taas Väänäsellä oli käytännön kokemuksia mielipiteidensä tukena.

Tulosjohtamiseen siirtymisen jälkeen (1994–1995) ei Sotilasaikakauslehdessä enää ilmestynyt artikkeleita tulosjohtamisesta. Yhtenä syynä oli varmasti se, että keskustelun aiheeksi nousi uusi aihe. Silloin se aihe oli varusmiesten johtajakoulutus ja valintajärjestelmä. Mikä merkitys toisaalta oli sillä, että tulosjohtamiseen siirryttiin Puolustusvoimissa laman päättymisen jälkeen? Tämä puoltaa mielestäni sitä, että tulosjohtaminen ei ollut vain laman synnyttämä muoti-ilmiö ja konsulttien keksintö niin kuin esimerkiksi Carl Miettinen mielipidekirjoituksessaan kritisoi. Tulosjohtaminen oli tuttua jo 1980-luvulla yritysmaailmassa. Valtion virastoihin, myös Puolustusvoimiin, se tuli vain hieman myöhemmin.

## **6.2 Varusmiesten johtajakoulutus ja valintajärjestelmä**

Tulosjohtamiskeskustelun laannuttua, Sotilasaikakauslehdessä ilmestyi useita artikkeleita johtamiskulttuurin ja varusmiesten johtajakoulutuksen uudistamisen tarpeesta vuosina 1994–1996. Myös johtajavalintoihin ja tulevaisuuden taistelunjohtajan vaatimuksiin alettiin näissä artikkeleissa kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Tästä johtamiseen liittyvästä aiheesta riitti Sotilasaikakauslehdessä toiseksi eniten artikkeleita, kuitenkin jonkin verran tulosjohtamista vähemmän. Tästä aiheesta kirjoitti viisi eri henkilöä, kahdeksassa eri numerossa, vuosina 1994–1996. Vesa Nissinen kirjoitti johtajavalintoihin ja taistelunjohtajan vaatimuksiin liittyen neljässä Sotilasaikakauslehden numerossa (5/95, 6-7/95, 1/96 ja 2/96). Muita kirjoittajia olivat päätoimittaja Erkki Nordberg (8/94), Antti Häikiö (8/95), pääesikunnan koulutusosaston majuri Keijo Suominen (12/94) sekä Uudenmaan Jääkäripataljoonan aliupseerikoulun johtaja kapteeni Jarmo Nieminen (8/95).

Miksi varusmiesten johtajakoulutuksesta, johtajavalinnoista ja taistelunjohtajan vaatimuksista kirjoitettiin? Ja miksi sen tekivät juuri edellä esitellyt henkilöt? Aihe oli ajankohtainen. Olihan Puolustusvoimien johto tuolloin nimennyt johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kehittämisen painopistealueeksi ihmisten johtamisen. Muutos oli jo toteutunut upseerien peruskoulutuksessa, koska johtamisopissa oli ihmisten johtaminen otettu painopisteeksi syksystä 1995 alkaen.<sup>53</sup> Sotilasaikakauslehden päätoimittaja, Erkki Nordberg, kirjoitti tämän uudistuksen lisäämisestä myös varusmiesjohtajakoulutukseen. Hän painotti juuri ihmisten johtamisen opetuksen lisäämistä. Päätoimittajan velvollisuus onkin yleensä kirjoittaa ajankohtaisista asioista.

Pääesikunnan koulutusosaston majuri Keijo Suominen kyseenalaisti artikkelissaan puolustusvoimien valintajärjestelmän kysymällä valitaanko Puolustusvoimiin valtaosin vain sellaisia johtajia, jotka ovat tehokkaita rauhan ajan johtotehtävissä, mutta eivät sodan aikana. Johtajavalintojen tärkeydestä kirjoittamista jatkoi Vesa Nissinen seuraavana vuonna sekä vuoden 1996 kahdessa ensimmäisessä Sotilasaikakauslehden numerossa. Hänen artikkelinsa koskivat johtajavalinnoissa käytettäväksi ehdotettua johtajatehtävärataa sekä taistelunjohtajan vaatimuksia. Selitys siihen miksi Nissisen kirjoitti Sotilasaikakauslehden juuri näistä aiheista, on varsin ymmärrettävä ja luonnollinen. Hän oli vuonna 1995 päätyneellä yleisesikuntaupseerikurssilla tehnyt diplomityön taistelunjohtajuudesta ja varusmiesten johtajavalinnoista. (”Potentiaalinen taistelunjohtajuus ja reservin upseereiksi koulutettavien varusmiesten valintaperusteet. Esitys peruskoulutuskauden valintamenettelyksi”).

### **6.3 Tietotekniikan kehityksen vaikutuksia johtamiseen**

Sotilasaikakauslehdessä ilmestyi artikkeleita tietotekniikan hyödyntämisestä johtamisessa läpi koko 1990-luvun, kuitenkin yllättävän vähän siihen nähden miten paljon tekniikka kehittyi vuosikymmenen aikana. Suoraan aiheeseen liittyen kirjoitti vain neljä henkilöä, neljässä Sotilasaikakauslehden numerossa vuosina 1992–1998. Kirjoittajia olivat Compaq Computer Oy:n tekninen johtaja ja reservin luutnantti Teemu Tunkelo (6-7/92), majuri Markku Koli (12/92), Sotilasaikakauslehden päätoimittaja Erkki Nordberg (12/94) sekä majuri Pasi Rikkinen (11/98). Tulos on yllättävä. Olisin etukäteen odottanut paljon enemmän kirjoittelua aiheesta.

Joka tapauksessa tietokoneiden merkitys taistelukentällä johtamisen apuvälineinä kasvoi 1990-luvulla. Vaikka kirjoitukset sijoittuivat suhteellisen pitkälle aikavälille ja tietotekniikka oli tuona aikana ehtinyt kehittyä paljon, löytyi niistä silti yhtäläisyyksiä. Kaikki kirjoittajat

pitivät teknistymisestä huolimatta perinteistä paperikarttaa, aistihavaintoihin ja tapaamisyhteisiin perustuvaa sodan ajan johtamista yhä edelleenkin tärkeänä.

#### **6.4 Jatkotutkimusaiheita**

Tämä tutkimus on esittänyt vain yhden rajatun näkökulman johtamisen kehittymisestä loppujen lopuksi hyvin lyhyeltä aikaväliltä. Jatkossa olisi mielenkiintoista jatkaa siitä mihin tämä tutkimus jäi, eli 2000-luvun Sotilasaikakauslehdistä. Vaihtoehtoisesti aiheeseen liittyen voisi hakea aivan uutta lähestymistapaa. Mielenkiintoista olisi myös jonkin sotilasjohtamiseen liittyvän ilmiön historiallinen tarkastelu. Tällainen ilmiö voisi olla esimerkiksi syvä johtaminen. Aiheesta olisi ehkä mahdollista tehdä myös vertaileva tutkimus ”vanhan” ja ”uuden” johtamismallin välillä.

## 7 LÄHDELUETTELO

### KIRJALLISUUS

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Tammi. - ISBN 978-951-26-5635-6.

Nissinen, Vesa. 1997. Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja hallinnon laitoksen julkaisusarja 2. 2. Painos. Helsinki: Hakapaino Oy. - ISBN 951-25-0942-3

Stockton R. 1987. M.B.O. Tavoitejohtaminen. Helsinki: Rastor - ISBN 951-9103-92-9

### AIKAKAUSLEHDET

Sotilasaikakauslehti 4/91. Mikkeli: Länsi-Savo. - ISSN 0038-1675

Sotilasaikakauslehti 8/91. Mikkeli: Länsi-Savo. - ISSN 0038-1675

Sotilasaikakauslehti 11/91. Mikkeli: Länsi-Savo. - ISSN 0038-1675

Sotilasaikakauslehti 12/91. Mikkeli: Länsi-Savo. - ISSN 0038-1675

Sotilasaikakauslehti 1/92. Mikkeli: Länsi-Savo. - ISSN 0038-1675

Sotilasaikakauslehti 6-7/92. Mikkeli: Länsi-Savo. - ISSN 0038-1675

Sotilasaikakauslehti 12/92. Mikkeli: Länsi-Savo. - ISSN 0038-1675

Sotilasaikakauslehti 6-7/93. Mikkeli: Länsi-Savo. - ISSN 0038-1675

Sotilasaikakauslehti 12/93. Mikkeli: Länsi-Savo. - ISSN 0038-1675

Sotilasaikakauslehti 3/94. Mikkeli: Länsi-Savo. - ISSN 0038-1675

Sotilasaikakauslehti 5/94. Mikkeli: Länsi-Savo. - ISSN 0038-1675

Sotilasaikakauslehti 8/94. Mikkeli: Länsi-Savo. - ISSN 0038-1675

Sotilasaikakauslehti 11/94. Mikkeli: Länsi-Savo. - ISSN 0038-1675

Sotilasaikakauslehti 12/94. Mikkeli: Länsi-Savo. - ISSN 0038-1675

Sotilasaikakauslehti 5/95. Mikkeli: Länsi-Savo. - ISSN 0038-1675

Sotilasaikakauslehti 6-7/95. Mikkeli: Länsi-Savo. - ISSN 0038-1675

Sotilasaikakauslehti 8/95. Mikkeli: Länsi-Savo. - ISSN 0038-1675

Sotilasaikakauslehti 1/96. Mikkeli: Länsi-Savo. - ISSN 0038-1675

Sotilasaikakauslehti 2/96. Mikkeli: Länsi-Savo. - ISSN 0038-1675

Sotilasaikakauslehti 11/98. Mikkeli: Länsi-Savo. - ISSN 0038-1675

## OPETUSMATERIAALI

Vankka J. 2008. Maavoimien taktisen verkon tekniikat ja standardit (luonnos, josta tehty opetusmoniste). Materiaali tutkijan hallussa.

## 8 VIITTEET

---

- <sup>1</sup> Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Tammi s. 157
- <sup>2</sup> Sotilasaikakauslehti 4/91. Mikkeli: Länsi-Savo s. 274
- <sup>3</sup> Stockton R. 1987. M.B.O. Tavoitejohtaminen. Helsinki: Rastor s. 4 ja 9
- <sup>4</sup> Vankka J. 2008. Maavoimien taktisen verkon tekniikat ja standardit (luonnos, josta tehty opetusmoniste). Materiaali tutkijan hallussa. s. 10–11
- <sup>5</sup> Sotilasaikakauslehti 4/91 s. 274
- <sup>6</sup> Sotilasaikakauslehti 4/91 s. 275
- <sup>7</sup> Sotilasaikakauslehti 4/91 s. 276
- <sup>8</sup> Sotilasaikakauslehti 8/91 s. 572
- <sup>9</sup> Sotilasaikakauslehti 8/91 s. 573
- <sup>10</sup> Sotilasaikakauslehti 12/91 s. 881
- <sup>11</sup> Sotilasaikakauslehti 12/91 s. 882–883
- <sup>12</sup> Sotilasaikakauslehti 11/91 s. 832–833
- <sup>13</sup> Sotilasaikakauslehti 6-7/93 s. 414
- <sup>14</sup> Sotilasaikakauslehti 1/92 s. 15
- <sup>15</sup> Sotilasaikakauslehti 1/92 s. 15–16
- <sup>16</sup> Sotilasaikakauslehti 1/92 s. 16
- <sup>17</sup> Sotilasaikakauslehti 3/94 s. 30
- <sup>18</sup> Sotilasaikakauslehti 3/94 s. 31–32
- <sup>19</sup> Sotilasaikakauslehti 3/94 s. 32–33
- <sup>20</sup> Sotilasaikakauslehti 5/94 s. 51
- <sup>21</sup> Sotilasaikakauslehti 5/94 s. 52
- <sup>22</sup> Sotilasaikakauslehti 5/94 s. 57
- <sup>23</sup> Sotilasaikakauslehti 12/93 s. 729
- <sup>24</sup> Sotilasaikakauslehti 12/93 s. 719
- <sup>25</sup> Sotilasaikakauslehti 12/93 s. 731
- <sup>26</sup> Nissinen, Vesa. 1997. Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja hallinnon laitoksen julkaisusarja 2. 2. Painos. Helsinki: Hakapaino Oy s.10
- <sup>27</sup> Sotilasaikakauslehti 8/94 s. 5
- <sup>28</sup> Sotilasaikakauslehti 8/95 s. 23
- <sup>29</sup> Sotilasaikakauslehti 8/95 s. 27
- <sup>30</sup> Sotilasaikakauslehti 11/94 s. 29
- <sup>31</sup> Sotilasaikakauslehti 5/95 s. 18–23
- <sup>32</sup> Sotilasaikakauslehti 6-7/95 s. 24–30
- <sup>33</sup> Sotilasaikakauslehti 8/95 s. 52
- <sup>34</sup> Sotilasaikakauslehti 8/95 s. 53–54
- <sup>35</sup> Sotilasaikakauslehti 1/96 s. 8-14
- <sup>36</sup> Sotilasaikakauslehti 2/96 s. 56–57
- <sup>37</sup> Sotilasaikakauslehti 2/96 s. 59



- 
- <sup>38</sup> Sotilasaikakauslehti 2/96 s. 57
- <sup>39</sup> Sotilasaikakauslehti 2/96 s. 58
- <sup>40</sup> Sotilasaikakauslehti 2/96 s. 59
- <sup>41</sup> Sotilasaikakauslehti 2/96 s. 60
- <sup>42</sup> Sotilasaikakauslehti 6-7/92 s. 460–461
- <sup>43</sup> Sotilasaikakauslehti 6-7/92 s. 464
- <sup>44</sup> Sotilasaikakauslehti 6-7/92 s. 463
- <sup>45</sup> Sotilasaikakauslehti 6-7/92 s. 466
- <sup>46</sup> Sotilasaikakauslehti 6-7/92 s.462
- <sup>47</sup> Sotilasaikakauslehti 6-7/92 s. 466
- <sup>48</sup> Sotilasaikakauslehti 12/92 s. 942
- <sup>49</sup> Sotilasaikakauslehti 12/92 s. 948
- <sup>50</sup> Sotilasaikakauslehti 11/98 s. 77
- <sup>51</sup> Sotilasaikakauslehti 11/98 s. 80
- <sup>52</sup> Sotilasaikakauslehti 12/94 s. 5
- <sup>53</sup> Nissinen, Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet s.10