

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**JOHTAMISEN TEORIA
– IHMISTEN JA ORGANISAATION JOHTAMINEN**

Diplomityö

Kapteeni
Jussi Haikka

YEK 58
Maasotalinja

Heinäkuu 2017

NATIONAL DEFENSE UNIVERSITY OF FINLAND

Course General Staff Office Course 58	Line Army
Writer Captain Jussi Haikka	
Name of the research THEORY OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT – VIEWS FOR SYSTEM MANAGEMENT	
Subject of the research Military Leadership	Repository National Defense University's Institute of Leadership and Pedagogy
Time July 2017	Text pages 140 Annex pages 16
<p>ABSTRACT</p> <p>Research mission was to describe management doctrines from view of leadership and management. Researcher's main question was: "What kind of are the management theories in Finland Defense Forces from view of leadership and management?" Researcher's view was holistic and pragmatic understanding of knowledge. Due to extensive mission the material references were limited to the literature bibliography of National Defense University's library. That bibliography material was used in its entirety. The bibliography was categorized by themes for the process of analysing via sources. Research method was based on pragmatic understanding of methodologically social constructivism, hermeneutic research process, qualitative research method, descriptive approach and inductive examination touch. Data collection method has used material source data collection method. Data analyzing method has been content analyze, interpretation method hermeneutic deduction and report method written research text. Thanks to disposition of the management by meanings in social structures this research method has been suited to research the theme.</p> <p>Conclusions of the research have achieved by synthesis of analyzing the content based on materials of the literature of management. Conclusion of management system was that management includes both external and internal development, which can be distributed to ideological humanistic and rational aspect or by pragmatically to four extent of management. Practical for a military leader is to consider the extent of management by viewpoints of own leadership, people leadership, management of organization and aspect of operational environment management.</p>	
<p>KEY WORDS Leadership, management, theory of management, organization theory, framework of management, management system</p>	

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Yleisesikuntaupseerikurssi 58	Linja Maasotalinja
Tekijä Kapteeni Jussi Haikka	
Tutkimuksen nimi JOHTAMISEN TEORIA – IHMISTEN JA ORGANISAATION JOHTAMINEN	
Oppiaine johon työ liittyy Sotilasjohtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos
Aika Heinäkuu 2017	Tekstisivuja 140 Liitesivuja 16
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tutkimustehtävänä oli kuvailla johtamisoppeja ihmisten johtamisen ja organisaation johtamisen näkökulmista. Tutkimuksen pääkysymyksenä oli: "Millaisia ovat johtamisopit ihmisten johtamisen ja organisaation johtamisen näkökulmista?" Näkökulmana tutkimuksessa oli kokonaisvaltainen ja pragmaattisen tiedon käsityksen lähestymistapa, ja aineistolähtöisenä rajauksena aiheen laajuudesta johtuen Maanpuolustuskorkeakoulun kirjallisuuslähteet. Tutkimuksen aineistona on käytetty Maanpuolustuskorkeakoulun kirjaston johtamisaiheista kirjallisuutta kokonaisuudessaan. Lähteet luokiteltiin ja teemoiteltiin aineistolähtöistä analyysiä varten. Tutkimusmenetelmä perustuu metodologisesti sosiaalisen konstruktivismin pragmaattiseen tiedon käsitykseen, hermeneuttiseen tutkimusprosessiin, laadulliseen tutkimusmenetelmään, kuvailevaan lähestymistapaan ja induktiiviseen tutkimusotteeseen. Metodin tiedonkeruumenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä tiedonkeruumenetelmää. Tiedon analysointimenetelmänä oli sisällön analyysi, aineiston tulkittamisenä hermeneuttinen päättely ja raportointimenetelmänä kirjoitettu tutkimusteksti. Johtamisen sosiaalisissa rakenteissa merkityksiä antavasta luonteesta johtuen tutkimusmenetelmä on soveltunut aiheen tutkimiseen.</p> <p>Johtamisen oppirakennelman osalta johtopäätöksenä oli, että johtaminen sisältää sekä ulkoisen, että sisäisen rakentumisen, joka voidaan jakaa ideologisesti humanistiseen ja rationaaliseen puoleen tai pragmaattisesti johtamisen neljään ulottuvuuteen. Sotilasjohtajan on tarkoituksenmukaista tarkastella johtamisen ulottuvuuksia itsensä johtamisen, ihmisten johtamisen, organisaation johtamisen ja toimintaympäristön johtamisen näkökulmista.</p>	
<p>AVAINSANAT</p> Johtaminen, johtamisopit, johtamisen teoria, organisaatioteoria, johtamisen viitekehys, ihmisten johtaminen, organisaation johtaminen, leadership, management	

JOHTAMISEN TEORIA – IHMISTEN JA ORGANISAATION JOHTAMINEN

1.	JOHDANTO
2.	TUTKIMUSMENETELMÄT
2.1.	Tutkimustehtävä.....
2.1.1.	Tutkimuskysymykset
2.1.2.	Tutkimusasetelma ja viitekehys.....
2.1.3.	Tutkimuksen tausta
2.1.4.	Näkökulma
2.1.5.	Rajaukset
2.2.	Metodologia.....
2.2.1.	Tieteenfilosofia
2.2.2.	Tutkimusprosessi
2.2.3.	Lähestymistapa
2.2.4.	Tutkimusote.....
2.2.5.	Tutkimusmenetelmä
2.3.	Metodit
2.3.1.	Tiedonkeruumenetelmät.....
2.3.2.	Tiedon analysointimenetelmät.....
2.3.3.	Aineiston tulkintamenetelmä.....
2.3.4.	Raportointimenetelmä
3.	JOHTAMISEN ULKOINEN JA SISÄINEN RAKENTUMINEN.....
3.1.	Johtamisen asemoituminen tieteiden kentässä.....
3.1.1.	Ihmistieteiden jaottelu.....
3.1.2.	Humanistiset tieteet.....
3.1.3.	Yhteiskuntatieteet.....
3.1.4.	Johtaminen osana sotatiedettä.....
3.2.	Johtamisen sisäinen viitekehys
3.2.1.	Leadership ja management.....
3.2.2.	Ihmisten ja organisaation johtaminen
3.2.3.	Johtamisen nelikenttä.....
3.2.4.	Johtamisen kokonaisuus
3.2.5.	Johtamisen toimintaympäristöt

4.	IHMISTEN JOHTAMINEN
4.1.	Johtajuus ja komentajuus.....
4.2.	Vuorovaikutusjohtaminen
4.2.1.	Transformationalinen johtaminen
4.2.2.	Syväjohtaminen.....
4.2.3.	Karismaattinen johtaminen
4.2.5.	Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot
4.2.6.	Tavoitteellinen vuorovaikutus ja vuorovaikutustaidot.....
4.2.7.	Johtamisviestintä.....
4.2.8.	Ihmisten motivointi.....
4.3.	Autoritäärinen johtaminen
4.3.1.	Transaktionaalinen johtaminen.....
4.3.2.	Auktoriteetti
4.3.3.	Valta
4.3.4.	Kuri.....
4.4.	Organisaation sosiaalinen käyttäytyminen ja rakenteet.....
4.4.1.	Organisaation viralliset ja epäviralliset rakenteet.....
4.4.2.	Arvojohtaminen
5.	ORGANISAATION JOHTAMINEN
5.1.	Strateginen johtaminen
5.1.1.	Strateginen johtaminen
5.1.2.	Muutosjohtaminen
5.1.3.	Viestinnän johtaminen
5.1.4.	Verkostojohtaminen.....
5.2.	Operatiivinen johtaminen.....
5.2.1.	Puolustusvoimien operatiivinen johtaminen.....
5.2.2.	Liiketoiminnan operatiivinen johtaminen.....
5.2.3.	Henkilöstöjohtaminen
5.2.4.	Tietojohtaminen.....
5.3.	Prosessit ja rakenteet.....
5.3.1.	Prosessiohjaus
5.3.2.	Organisaatorakenteet
5.4.	Päätöksenteko
5.4.1.	Keskitetty ja hajautettu päätöksenteko
5.4.2.	Päätöksentekoprosessit ja -järjestelmä
5.5.	Tehokkuus.....
5.5.1.	Tavoitejohtaminen

5.5.2. Tulosjohtaminen	
5.5.3. Laatujohtaminen	
5.6. Kehittäminen	
5.6.1. Innovaatiojohtaminen	
5.6.2. Osaamisen johtaminen.....	
5.6.3. Projektijohtaminen.....	

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....

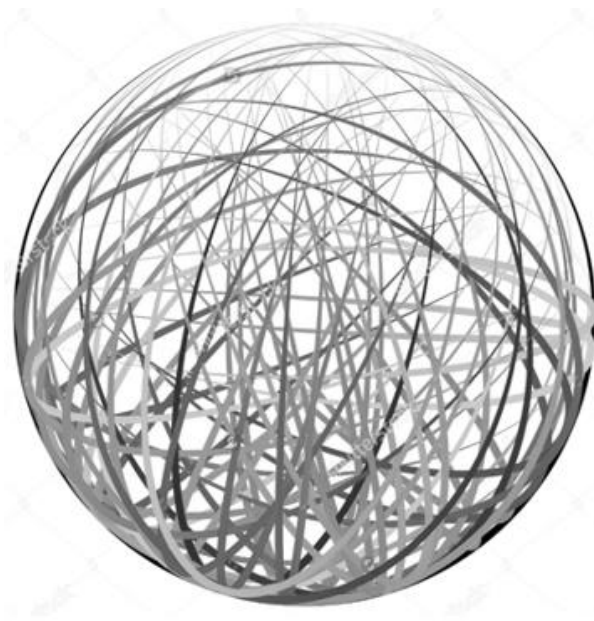
LÄHTEET

LIITTEET

Liite 1	Lähteiden analysointitaulukko
Liite 2	Tärkeimmät käsitteet ja määritelmät
Liite 3	Organisaatorakenteiden mallit

JOHTAMISEN TEORIA – IHMISTEN JA ORGANISAATION JOHTAMINEN

1. JOHDANTO



Kuva 1.1. Johtaminen on kompleksinen ilmiö.

Johtaminen on kompleksinen ilmiö (kuva 1.1), jota on vaikea jäsentää (Krogars 1998, 29). Tämän perusteella johtamista pitää kuvailla useasta eri näkökulmasta kokonaiskuvan muodostamiseksi. Johtaminen ja johtajuus ovat moniulotteisia asioita, ja johtajan on osattava pitää mielessään ja tasapainottaa monta asiaa (Valtanen 2008, 9). Johtaminen on universaalialia, mutta korostuneesti tilannesidonnaista, mikä merkitsee johtamisen vaikutuksen olevan voimakkaasti riippuvainen johtamistyylin sopeuttamisesta toimintaympäristöön.

Johtaminen on rakentunut ihmistieteiden ja yhteiskuntatieteiden pohjalle. Ideologisesti ja emansipatorisesta tiedonkäsityksen näkökulmasta johtaminen heijastaa ulkoista dualistista asemoitumistaan johtamisen sisäiseen viitekehykseen humanistisina ja rationaalisina piirteinä. Toisaalta sotilasjohtajien on tarkoituksenmukaista lähes-

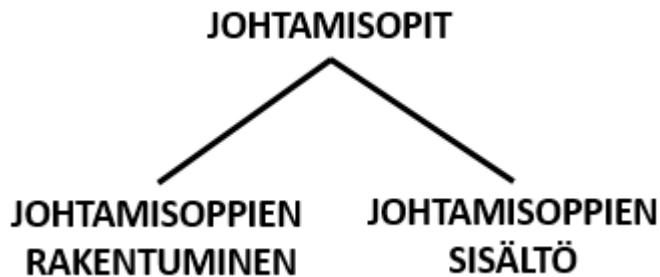
tyä johtamista pragmaattisen tiedonkäsityksen näkökulmasta, jolloin johtamisen kokonaisuus voidaan jakaa neljään eri ulottuvuuteen: itsensä johtamiseen, ihmisten johtamiseen, organisaation johtamiseen ja toimintaympäristön johtamiseen. Pragmaattisesta näkökulmasta tarkasteltuna ihmisten ja organisaation johtaminen eivät ole toistensa vastakohtia, vaan tarkastelevat samaa toimintaa eri näkökulmista: Ihmisiä johdetaan organisaation kautta ja organisaatiota johdetaan ihmisten kautta. Johtaminen ei myöskään tapahdu tyhjiössä. Ihmisten johtaminen ja organisaatio ovat aina vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa. Johtaminen ei myöskään tapahdu automaattisesti, vaan johtajalta edellytetään itseohjautuvuutta. Itsensä johtaminen auttaa tunnistamaan johtajan kompetenssit ja hyödyntämään johtajan potentiaalia.

Ihminen toimii elämänsä varrella monissa erilaisissa organisaatioissa. Tutuin on perheyhteisö, joka koostuu vanhemmista, lapsista ja lähisukulaisista. Organisaatio on ihmisten yhteistoiminnan järjestäytynyt muoto, joka perustuu erilaisille tarpeille ja niissä tapahtuville muutoksille. Lähtökohtana on näkemys, että ihmisten keskinäisellä yhteistoiminnalla päästään sekä yhteisön että yksilön kannalta parempiin tuloksiin, kuin jokaisen yksilön toimiessa yksin. (Santalainen 1984, 13)

Organisaatio ja johtaminen ovat erottamattomat osat toisiansa. Ei ole järjestäytyntä toimintaa ja organisaatiota ilman johtamista, eikä johtamista ilman toimintaa ja organisaatiota. Johtaminen on aina sidoksissa toimintaympäristöönsä, jonka erilaisten tarpeiden pohjalta on kehitetty erilaisia johtamisoppeja ja paradigmoja vastaamaan yhteiskunnan erilaisia tarpeita eri aikakausina. Toimintaympäristön muutoksesta johtuen johtaminen teollisen yhteiskunnan aikana sisälsi erilaisia vaatimuksia kuin johtaminen nykyisessä tietoyhteiskunnassa. Teollisen vallankumouksen jälkeen korostuivat työn tehostamiselle ja toiminnan kasvamiselle asetetut vaatimukset samalla, kun vastattiin ihmisten hyvinvointiin ja motivointiin. Digitalisaation revoluution myötä osaamisen, innovaatioiden ja verkostojen johtamisen merkitys on kasvanut, samalla kun ihmiset sitoutetaan työhön ja heitä palkitaan yhä enemmän hyvinvoinnilla ja merkityksellisellä toiminnalla. Digitaalisessa ja verkostoituneessa yhteiskunnassa ihmisten johtaminen on yhä korostuneemmin merkitysten johtamista.

Tutkimuksen aihealueena on johtamisen teoria, jolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa johtamisen oppirakennelmaa johtamisoppien rakentumisen osalta ja paradigmojen johtamisteorioihin perustuvien käytännön sovellusten eli johtamisoppien sisältöä (ku-

va 1.2). Tutkimuksen aiheena on johtamisoppien rakentuminen sekä ihmisten ja organisaation johtamisopit. Johtaminen on aihealueena ajaton, tosin tutkijan ajattelu ja pohdinta ovat kulttuuri- ja aikasidonnaisia. Yhteiskunta ja puolustusvoimat pyrkivät sopeutumaan toimintaympäristön muutokseen oman asemansa huomioiden. Tämän perusteella johtaminen on tarkastelukohteena aina ajankohtainen.



Kuva 1.2. Johtamisopit: rakentuminen ja sisältö.

Tutkimuksen tarkoituksena on johtamisen oppirakennelman ja johtamisoppien kuvailu akateemisessa sotilasyhteisössä, mikä luo edellytyksiä asemoida ja jäsentää johtamisen oppeja johtamisen sisäisessä viitekehyksessä. Tutkimus tarkastelee johtamista kokonaisvaltaisena johtamisena, jossa tarkastellaan johtamista eri johtamisoppien näkökulmista sen sijaan että keskitytään tarkastelemaan johtamista vain yhdestä näkökulmasta.

2. TUTKIMUSMENETELMÄT

2.1. Tutkimustehtävä

Tutkimustehtävänä on kuvailla johtamisoppeja ihmisten johtamisen ja organisaation johtamisen näkökulmista.

Tutkimustehtävä on jäsennetty alatutkimustehtäviksi seuraavalla tavalla:

Johtamisen teorian oppirakennelman kuvailu:

1. ulkoisen ja sisäisen rakentumisen näkökulmasta – rakentuminen johtamisen asemoitumisena tieteiden kentässä sekä sisäinen rakentuminen johtamisen sisäisenä viitekehyksenä (luku 3),

Johtamisoppien kuvailu:

2. ihmisten johtamisen näkökulmasta, (luku 4)
3. organisaation johtamisen näkökulmasta (luku 5)

2.1.1. Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen pääkysymys on johdettu tutkimustehtävästä: millaisia ovat johtamisopit ihmisten johtamisen ja organisaation johtamisen näkökulmista?

Tutkimuksen pääkysymys on jäsennetty alatutkimuskysymyksiksi seuraavalla tavalla:

Millainen on johtamisen teoria

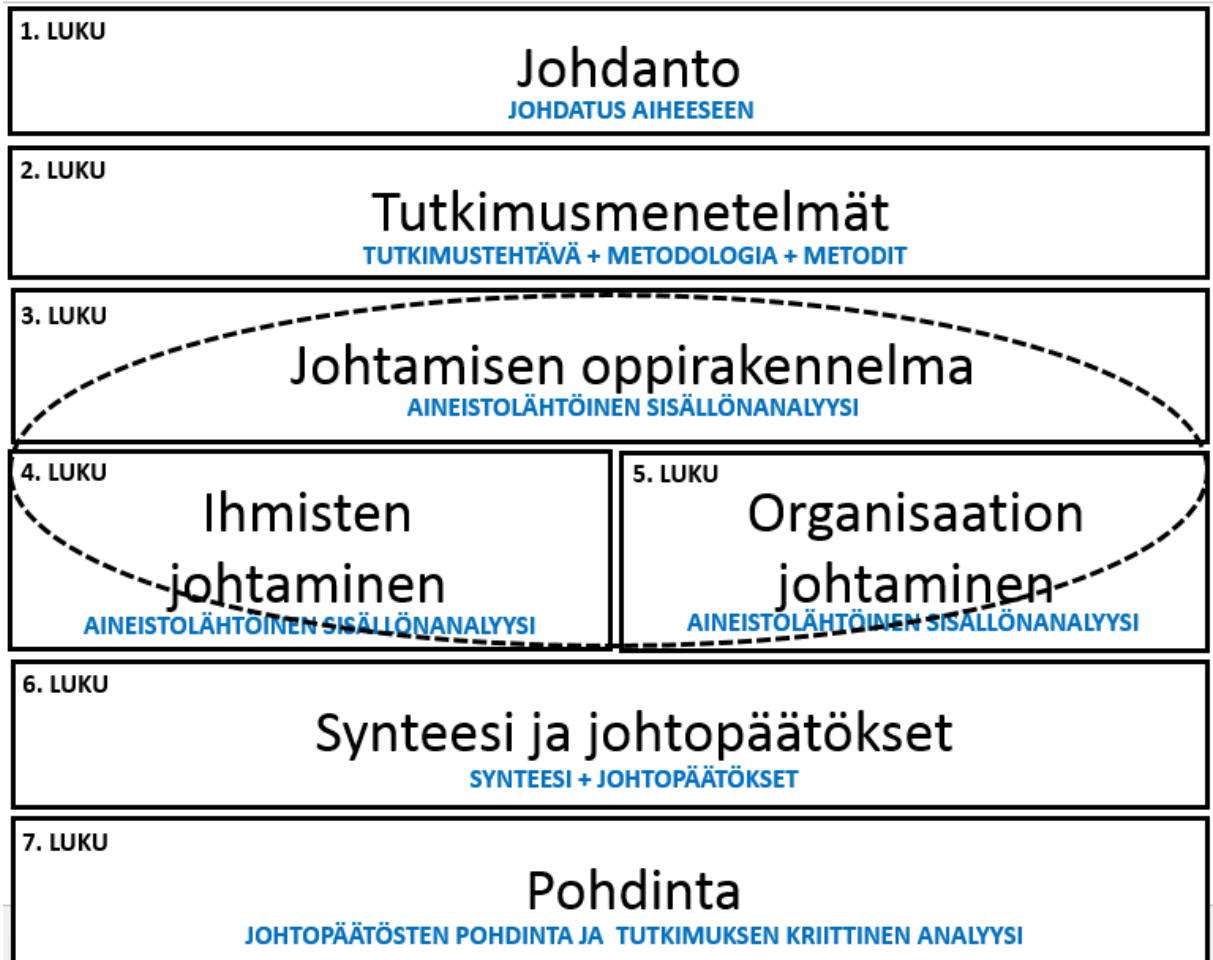
1. ulkoisen ja sisäisen rakentumisen näkökulmasta? Millainen on ulkoinen rakentuminen johtamisen aseoitumisena tieteiden kentässä sekä sisäinen rakentuminen johtamisen sisäisenä viitekehyksenä? (luku 3)

Millaisia ovat johtamisopit

2. ihmisten johtamisen näkökulmasta? (luku 4)
3. organisaation johtamisen näkökulmasta? (luku 5)

2.1.2. Tutkimusasetelma ja viitekehys

Tutkimuksen rakentuu seitsemään lukuun tutkimusasetelman mukaisesti (kuva 2.1). Ensimmäisen luvun muodostaa *johdanto*, jonka tärkeimpänä tehtävänä on johdattaa lukija aiheeseen ja tutkimuksen tarkoitukseen. Toinen luku, *tutkimusmenetelmät*, asettaa tutkimuksen tutkimustehtävän, metodologian ja metodit. Kolmannen osan muodostaa *aineistolähtöinen sisällönanalyysi johtamisen oppirakennelmasta* siten, että johtamisen ulkoinen ja sisäinen rakentuminen kuvaillaan johtamisen aseoitumisena tieteiden kentässä ja johtamisen sisäisenä viitekehyksenä. Neljännen osan *ihmisten johtaminen ja organisaation johtaminen*. Aiheita tutkitaan aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Kuudes luku on synteesi, jossa tehdään johtopäätökset johtamisen teoriasta eli kootaan tutkimuksen havainnoista päätelmiä ja edelleen johtopäätöksiä. Tutkimus päätetään seitsemänteen lukuun *pohdintaan* ja tutkimuksen kriittiseen luotettavuuden arviointiin.



Kuva 2.1. Tutkimuksen viitekehys.

2.1.3. Tutkimuksen tausta

Johtamisen osakokonaisuuksista on kirjoitettu paljon erilaisista johtamisen näkökulmista 2000-luvun sotilasjohtamisen tutkimuksen painottuessa syväjohtamisen tutkimukseen. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamiskirjallisuuden klassikkona voidaan pitää Sotilasjohtaja I-III -sarjaa, joka on julkaistu pääesikunnan koulutusosaston toimesta vuonna 1990. Kirjoja ei ole kirjoitettu akateemisen tutkimuksen pohjalta, mutta niiden ajattomuuden ja suuren viittausmäärän johdosta niillä on lähdearvoa. Sotilasjohtaja I on tarkoitettu johtamistaidon kurssikirjaksi ja siinä kerrotaan ihmisten johtamisesta psykologian ja sosiaalipsykologian näkökulmista painopisteen ollessa sosiaalisten järjestelmien ymmärtämisessä ja johtamisessa. Lisäksi ihmisten johtamisen osalta käsitellään johtamisviestintää. Kirjan toinen osa käsittelee organisaatioteorioita ja organisaation johtamisesta ohjausjärjestelmänä sekä sotilasorganisaatiota, sen kiinteyttä ja perusyksikön johtamista. Sotilasjohtaja II keskittyy joukkoyksikön johtamiseen, mutta kirjan tärkein anti koskee joukon käyttäytymistä ja sen hallintaa, joh-

tamisteorioiden soveltamista sotilasjohtamiseen sekä joukkoyksikön komentamisen ja toimintaympäristön erityispiirteitä. Sotilasjohtaja III käsittelee sotilasorganisaatioiden, sotatoimien ja puolustushaarojen johtamista. Sotilasjohtamisesta on kirjoitettu myös uusi teos Sotilasjohtaja (2016), joka käsittelee sotilasjohtajuuden ja -johtamisen teoriaa ja sotilasorganisaatioiden johtamista eri toimintaympäristöissä.

2000-luvun alussa sotilasjohtamisen tutkimus puolustusvoimissa painottui transformationaaliseen oppimiskäsitykseen perustuvaan syväjohtamiseen, joka on muodostanut puolustusvoimien ihmisten johtamisen viitekehyksen. Näiltä osin tärkeimpiä lähteitä ovat Vesa Nissisen tuotanto, joista voidaan mainita Puolustusvoimien johtajakoulutus (2000) ja Military Leadership (2001) sekä Tommi Kinnusen väitöskirja Johtamisen kehittyminen, joka on kokeellinen pitkittäistutkimus johtamistaidon kehitymisestä puolustusvoimissa syväjohtamisen mallin mukaisesti.

Sotilasjohtamisen yleisteoksia ovat Sotilasjohtaja -sarjan lisäksi 2000-luvulla kirjoitetut Sotilasjohtamisen tiedon kohteet (Huhtinen 2006), Johdatus johtamiseen (Kiuru 2009) ja Johtajan käsikirja (PEHENKOS 2012). Sotilasjohtamisen tiedon kohteet jakaa teoksen johtajuuteen ja kulttuuriin sekä johtamiseen ja hallintoon. Johdatus johtamiseen teos painottuu johtajuuteen ja valmentavaan otteeseen: käsittelyssä on mentorointi, esimiesvalmennus, johtamisopit, organisaatiokäyttäytyminen, viestinnän johtaminen ja johtamisviestintä sekä organisaation johtamisen osalta muutosjohtaminen. Johtajan käsikirja käsittelee johtamisoppien kehittymistä, syväjohtamista, pedagogista johtajuutta, johtamisen nelikenttää, toimintaympäristöä, arvoja, moraalialia ja etiikkaa sekä toimintakykyä, vuorovaikutustaitoja, operatiivista johtamista, viestintää, taistelustressiä ja ryhmäkiinteyttä.

2010-luvun taitteessa Suomessa julkaistiin kahdesta eri näkökulmasta kronologiset yleisteokset johtamisen teorian kehittämisestä 1900-luvulla. Hannele Seeckin Johtamisopit Suomessa (2008) käsittelee johtamisoppeja kronologisesti paradigmoittain painottaen tutkijalähtöisyyttä. Risto Harisalón Organisaatioteoriat (2010) käsittelee johtamisteorioita organisaation näkökulmasta ja teorialähtöisesti. Nämä teokset esittävät johtamisen teorian sisältötiedon, jota tässä tutkimuksessa tarkoitetaan paradigmoilla sekä kronologisen näkökulman johtamisen teorian oppirakenteeseen.

Johtamisoppeja puolustusvoimissa on tutkittu muun muassa erilaisten tutkimushankkeiden kautta, joista voidaan mainita Johtamisen, rakenteiden ja toiminnan tutkimus

(JRT-raportti, MPKK 2016) sekä strategiatutkimukset, muun muassa Marco Krogarsin ja Jukka Ojalan toimittama Strateginen johtaminen sotilasorganisaatiossa (1999). Ihmistieteiden puolelta maininnan arvoisia yleisteoksia ovat Mikko Valtasen Johtamisen sosiaalipsykologia - Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä (2008) ja Olli Harsen Johdatus suomalaiseen sotilassosiologian tutkimukseen (2011). Lisäksi Olli Harsen Leadershipin ja managementin välinen yhteys (2004) avaa johtamisen malleja.

Konsulttikirjallisuuteen kuuluva Bengt Karlöfin ja Fredrik Lövingssonin Johtamisen näkökulmat (2004) käsittelee johtamisen peruskäsitteitä ja -malleja liikkeenjohdon ja organisaation johtamisen näkökulmasta. Maininnan arvoinen on myös Ekonomiasarjaan kuuluva Peter Gorpen Organisaatio ja johtaminen (1984), joka käsittelee johtamista psykologian, sosiaalipsykologian ja organisaation johtamisen näkökulmista.

Kokonaisuudessaan johtamisen kirjallisuutta oli monipuolisesti. 2000-luvun alun lähteissä korostunut syväjohtaminen, jonka jälkeen trendi on muuttunut kohti 2020-lukua monipuolisemman johtamistutkimuksen suuntaan. Huomionarvoisena on myös strategista johtajuutta käsittelevän kirjallisuuden suuri määrä. Suurimpia puutteita Maanpuolustuskorkeakoulun johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa olivat yhteiskuntatieteiden ja johtamisen suhdetta kuvailevat teokset sekä johtajan ajankäyttöä ja tietojohdusta kuvaileva kirjallisuus (liite 1).

2.1.4. Näkökulma

Näkökulmana tutkimuksessa on kokonaisvaltainen lähestymistapa. Tämä merkitsee tutkimuksen tarkoituksena olevaa yleiskuvan antamista johtamisopeista. Johtamisen teoriaa on tarkasteltu eri näkökulmista, jonka tarkoituksena on ollut muodostaa kokonaiskuvaa johtamisen ilmiöstä. Johtamisen ulkoista rakentumista on tarkasteltu johtamisen asemoitumisena tieteiden kentässä ja sisäistä rakentumista johtamisen jäsentymisenä johtamisen sisäisessä viitekehyksessä. Johtamisopeja on tarkasteltu ihmisten ja organisaatioiden johtamisen näkökulmista. Johtamisen teoriaa on käsitelty pragmaattisen tiedonkäsityksen näkökulmasta, jolla tarkoitetaan teorian jäsentelyä ja raportointia sotilasjohtajaa hyödyttävästä käytännöllisestä, ei ideologisesta, näkökulmasta. Tutkimuksen johtopäätösten tulkinnessa ja pohdinnassa on otettu johtamisen teorian oppirakennelman eri näkökulmat huomioon, jotta johtamisopeista on saatu muodostettua kokonaiskuva.

2.1.5. Rajaukset

Rajauksena tutkimuksessa on ollut johtamisen teorian oppirakennelman ja johtamisoppien kuvailu siinä määrin, että on saatu yleiskuva. Samoin rajaus on koskenut keskittymistä vain keskeisimpiin johtamisen teorioihin ja johtamisoppihin, joten jokaista yksittäistä johtamistrendiä ei ole kuvailtu. Rajauksen tarkoituksena on ollut antaa selkeä kuva johtamisen oppirakennelmasta ja johtamisopeista. Tämä on edellyttänyt selkeää, johdonmukaista ja voimakasta rajausta, jotta johtamisen kokonaisuuden kuvailu samassa raportissa on ollut mahdollista. Johtaminen on rajattu tässä tutkimuksessa tarkoittamaan tieteellisessä viitekehyksessä toimintaa, joka on rajautunut yhteiskuntatieteisiin ja ihmistieteisiin. Koska tutkittavaksi aiheeksi on valittu koko johtamisen ilmiö horisontaalisessa suunnassa, tutkimusta on pitänyt rajata vertikaalisessa suunnassa. Tällä tarkoitetaan tietoista ratkaisua, jossa tutkimusresurssien käytöllä on pyritty pääsemään nopeasti riittävän luotettavaan ja riittävän tarkkaan tietoon käiksi tavoitteena tasapainoinen lopputulos, jossa on tarkasteltu ilmiötä monipuolisesti. Edellä mainitun johdosta tutkimuksen tärkein rajaus koskee tutkimuksen aineistoa, joka on rajattu sisällön analyysin osalta Maanpuolustuskorkeakoulun kirjallisuuslähteisiin muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, joilla on täydennetty puuttuvaa tietoa.

Muita rajauksia ovat olleet teorian osalta itsensä johtamisen ja piirreteorioiden rajaaminen pois. Kirjallisuuden osalta kandidatuksi on rajattu ulkopuolelle ja pro graduun minimiin, mutta toisaalta pragmaattisesta tiedon käsityksen näkökulmasta johtuen tutkimuksessa on käytetty lähteinä konsulttikirjallisuutta. Tutkimuksen rajauksena on ollut raportin kirjoittaminen enintään 150 sivun mittaisena, mikä on tarkoittanut johtamisoppien käsittelyä 1 - 2 sivua johtamisoppia kohden.

2.2. Metodologia

Metodologia on ollut yleinen lähestymistapa tutkia aihetta (Muuronen 2006, 203). Paradigmat perususkomusjärjestelminä ovat perustuneet ontologisiin, epistemologisiin ja metodologisiin oletuksiin. Ontologia on oppi olevaisen luonteesta eli millainen on todellisuuden olemus ja mitä siitä voimme tietää. Epistemologia on oppi tiedosta ja sen olemuksesta, jolla kuvataan mitä voidaan tietää. Metodologia on oppi tiedon

hankkimisen menetelmistä eli kuinka voidaan saada tietoa siitä, minkä uskotaan olevan tiedettävissä. Tämän jälkeen kun on päätetty millaisella metodologialla voidaan saada tietoa, on voitu valita erityinen metodi, joka on sopinut metodologiaan (Muuronen 2006, 204 - 205)

2.2.1. Tieteenfilosofia

Tutkimus perustuu aristoteeliseen perinteeseen, jossa on korostunut tieteen deskriptiivinen luonne sekä ilmiöiden löytäminen ja kuvailu. Tarkoitus on siis ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Ymmärtämiseen liittyy aina tulkinnallisuus, jota hermeneuttinen filosofia edustaa. Tutkimus perustuu konstruktivismiin, jossa tietoisuutta on rakennettu matkan varrella. Konstruktivismi on soveltunut monimutkaisen ilmiön tutkimiseen, jossa johtamista on käsitelty kokonaisuutena eri näkökulmista.

Konstruktivistisessä tieteenfilosofiassa todellisuus on suhteellista. Konstruktivistille todellisuus on eri henkilöiden suhteellista todellisuutta, tosin osa todellisuudesta saattaa olla yhteistä toisten kanssa. Tietoa todellisuudesta on saatu olemalla yhteydessä tutkittavaan ilmiöön, jolloin tutkijan tulkinta on epistemologian mukaan luotu uusi tieto. Konstruktivismissa metodologia perustuu tulkintaan, jolloin tarkoituksena on ollut etsiä ja luoda tulkintoja todellisuudesta. (Muuronen 2006, 206)

Tutkimuksen ontologia perustuu sosiaaliselle konstruktionismille, jonka taustaoletuksena on ollut tiedon ja käsitteiden sosiaalinen eli yhteisöllinen rakentuminen. Sosiaalinen konstruktionismi tarkastelee sosiaalisen todellisuuden ja merkitysten rakentumista. Tällöin asiat on jouduttu merkityksiä etsittäessä suhteuttamaan toisiin asioihin, jolloin merkitysten välittämisessä on ollut kyse tulkinnasta (Aaltola 2001, 44 - 45). Vuorovaikutuksen ymmärtämisessä on ollut kyse tulkinnasta, koska jokainen ihminen ymmärtää toisen ihmisen omista lähtökohdistaan käsin. Samalta näyttävä tilanne on erilainen eri ihmisille (Aaltola 2001, 44 - 45). Merkityksenannon näkökulmasta johtaminen on kompleksinen ilmiö siinä mielessä, että se saa erilaisia merkityksiä riippuen katsojan motiiveista ja näkökulmasta. Samoin johtaminen ymmärretään universaalina ilmiönä. Toisaalta organisaation sosiaaliset rakenteet ja organisaatiokäyttäytyminen eri tilanteissa suosivat erilaisia johtamistyyplejä ja erilaisia johtajapersoonia. Tutkimuksessa on lähdetty kristillisen arvopohjan länsimaisille arvoille perustuvasta ihmiskäsi-

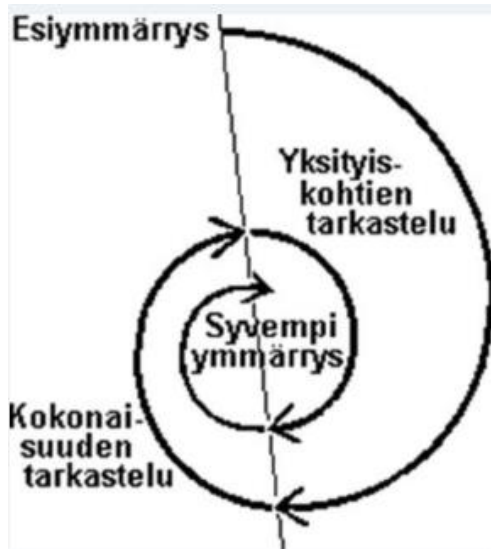
tyksestä, jossa korostuvat demokratia, yksilönvapaus, oikeusvaltion periaatteet ja vapaa markkinatalous.

Tutkimuksen epistemologia perustuu aristoteeliselle näkemykselle, jolloin tieto on tarkoitustietoa, ja tutkimuksessa on lähdetty teoriasta ja päädytään empiriaan. (Tuomi 2012, 29) Tällöin on korostunut induktiivinen päättelyketju. Tutkimuksessa lähdetään objektiivisen tiedon mahdottomuudesta, koska ihmisten merkitystodellisuudessa jokaisella on oma tulkintansa. Tässä suhteessa tutkijalla on ollut ”valta” tulkinnalle, jonka ymmärtämiseksi on hyvä tuoda esille tutkijan tausta ja tutkimuksen intressit. Jos lukijalla on kokemustaustastaan johtuen samansuuntainen tausta tulkintojen tekemiselle, silloin kirjoittajan ja lukijan ymmärrys tulkinnasta lähestyvät toisiaan. Lukijan tulee huomioida tutkijan tiedonkäsitys ja asema metodologiassa, joka perustuu kokonaisvaltaiseen ja intuitiiviseen ajatteluun, tavoitteena on ymmärtää johtamisen ilmiötä kokonaisuutena.

Johtamisen teorian rakentumista ja johtamisoppeja on käsitelty pragmaattisen tiedonkäsitykseen perustuen. Pragmaattisen tiedonkäsityksen näkökulmasta samaa toimintaa on kuvailtu ihmisten ja organisaation johtamisen näkökulmista.

2.2.2. Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi on alkanut ilmiön määrittelyllä, joka on jatkunut tulkinnallisen lähestymistavan mukaan koko tutkimuksen läpi. Tutkimus on edennyt rajaamalla ongelma-aluetta tutkimustehtävän ja tutkimuskysymysten määrittelyn yhteydessä. Tieteenfilosofisen perustan pohjalta on perehdytty ilmiöön sekä tehty teoreettiset ja metodologiset valinnat, jotka ovat ohjanneet tutkimusmenetelmän ja metodin valinnassa. Tämän jälkeen tutkimus on edennyt tiedonkeruu- ja analysointimenetelmien määrittelyn kautta tuloksiin, päätelmiin ja johtopäätöksiin, jotka on raportoitu tutkimusraportiksi.



Kuva 2.2. Hermeneuttinen spiraali.

Hermeneuttinen spiraali (kuva 2.1) kuvaa tutkimusprosessia, jossa esiymmärrys on tarkentunut havaintojen pohjalta uudeksi ymmärrykseksi. Tutkija on tehnyt havainnoista oman tulkinnan ja muodostanut päätelmän yhdistäessään tulkinnan aikaisempaan esiymmärrykseen. Päätelmästä on tehty tulkinta suhteutettuna aikaisempaan esiymmärrykseen, mikä on johtanut loogisen päättelyn ja pohdinnan perusteella johtopäätökseen ja syvempään ymmärrykseen.

Tutkimusprosessissa on inspiraation pohjalta perehdytty aihelähteisiin eli teoriaan, jonka tulkinnan perusteella on määritetty tutkimustehtävä ja tutkimusongelma. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi on tarvittu tutkimusmenetelmä. Metodilähteisiin perehtymisestä on tehty tulkinta tarvittavasta metodologiasta ja metodista, joiden perusteella on määritelty tutkimusmenetelmä.

Tutkimuksessa on hyödynnetty hermeneuttista spiraalia kolmella eri tavalla. Ensiksi tutkijalla on ollut esiymmärrys tutkittavasta aihealueesta ja aiheesta sekä tutkimustehtävästä. Tutkimustehtävän tarkentuessa tutkija on perehtynyt aineistoon, ja saamiensa havaintojen pohjalta tutkija muodostanut tulkinnan, joka on mahdollistanut syvemmän ymmärryksen teoriasta. Aineistoon perehtyessä syvempi ymmärrys tutkimusaiheesta on muodostanut uuden esiymmärryksen ja mahdollistanut tulkinnan jälkeen hermeneuttisen spiraalin seuraavan kierroksen.

Toiseksi tutkijalla on ollut esiymmärrys tutkimusmenetelmistä. Tutkimusongelman tarkentuessa tutkija on perehtynyt metodikirjallisuuteen, ja saamiensa havaintojen

pohjalta muodostanut tulkinnan, joka on mahdollistanut syvemmän ymmärryksen pohjalta käytettävän tutkimusmenetelmän määrittelyn. Metodeihin perehtyessä syvempi ymmärrys on muodostanut uuden esiymmärryksen ja mahdollistanut tulkinnan jälkeen hermeneuttisen spiraalin uuden kierroksen.

Kolmanneksi tutkija on hyödyntänyt hermeneuttista spiraalia kirjoittamisprosessissa. Ajatuksen juoksun pohjalta on hyödynnetty monikäsitteellistä tekniikkaa, jossa on kirjoitettu useampaa lukua samaan aikaan, sekä läpikirjoittamisprosessissa tutkija on kirjoittanut sen hetkistä jäsentymätöntä tekstiä. Kirjoittamisprosessin toisessa vaiheessa oman tekstin lukemisen yhteydessä jäsentely ja kirjoitetun tekstin tarkastelu ovat korostuneet. Kokonaisuuden tarkastelun jälkeen asioiden väliset suhteet ovat saaneet tarkentuneen merkityksen, jonka perusteella tutkija on muokannut tutkimuksen rakennetta ja kirjoitettua tekstiä. Jäsentymättömän kirjoituksen ja sen jäsentyneen muokkaamisen vuorovaikutuksena on syntynyt lopullinen teksti. Tutkimuksen suuntaa ja laatua on kehitetty myös jatkuvan palautteen avulla. Ohjaajilta, opponenteilta ja muilta tekstin lukijoilta saadun palautteen perusteella on tehty tarvittavia korjauksia, tarkennuksia ja muutoksia tekstiin ja tutkimusrakenteeseen. Kirjoittamisprosessissa on päivitetty koko ajan tutkimuksen lähteitä ja tutkimusta tukevia liitteitä.

2.2.3. Tutkimusote

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla johtamista, joten tutkimusotteena on ollut kuvailu. Johtamista on kuvailtu kirjallisuuden pohjalta. Kuvaileva ote on esittänyt tarkkoja kuvauksia johtamisen eri osa-alueista ja dokumentoinut ilmiöistä keskeisiä piirteitä (Hirsjärvi 2004, 130). Aiheesta ja rajauksesta johtuen kuvailu on ollut tasapainoista ja tiivistä, ja keskeisimmiksi kysymyksiksi on nousset, mitkä johtamisopit ovat kuvailemisen arvoisia? Kuvailussa on keskitytty olennaiseen: mitä sotilasjohtajan tulee tietää esimerkiksi muutosjohtamisesta tai organisaation sosiaalisesta rakenteesta? Tutkimustehtävänä on ollut kuvailla, jolla on vastattu tutkimuskysymyksiin millaisia johtamisopit ovat.

2.2.4. Lähestymistapa

Totuuden etsimisessä ei ole ollut olennaista se, päästäänkö totuutta lähimmäksi kvalitatiivisella vai kvantitatiivisella menetelmällä, pyrkimys on ollut päästä niin lähelle kuin mahdollista (Muuronen 2006, 201). Toisaalta subjektiivinen tulkinta totuudesta on ollut rajallinen, niin kuin tieteelläkin on omat rajoitteensa, se ei voi tutkia itse itseänsä.

Tutkimus on perustutkimusta soveltava empiirinen tutkimus. Tutkimus on toteutettu teorialähtöisenä tutkimusraporttina, mikä on mahdollistanut laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimuksen tarkentumisen työn edetessä. Konstruktivistisen filosofian pohjalta tutkimuksessa on käytetty laadullista lähestymistapaa sisällönanalyysin osalta. Laadullinen lähestymistapa on soveltunut hyvin tutkimustehtävän käsittelyyn, koska tutkimuksen alussa ollaan oltu kiinnostuneita johtamisen rakenteista, joka on muuttunut kiinnostukseksi miten johtaminen jakaantuu tähän määritettyyn johtamisen rakenteeseen nähden. Samoin tutkimuksen alkuasetelmassa ei ole voitu kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä toisin kuin tutkimuksen loppupuolella tutkimusasetelma on jäsentynyt kiinteäksi rakenteeksi johtamisen oppirakenteen osalta. (Muuronen 2006, 208) Tutkimuksessa on pyritty ymmärtämään johtamisen ilmiötä, jolla tarkoitetaan johtamisen merkityksen antoa sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamista johtamisesta. Käytännössä se on tarkoittanut vapauden antamista tutkijan tulkinnoille sekä perehtymistä tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin. Toisaalta tulkinnat ovat vain niin hyviä kuin tekijän perehtyneisyys, joten aiheeseen perehtyminen on ollut tärkeää.

Tutkimuksen laadullista analyysia on tehty induktiivisella päättelyllä aineiston pohjalta eli edetty yksittäisistä havainnoista yleiseen, jolloin pyrkimyksenä on ollut luoda uutta teoreettista tietoa. Teoria on ollut mukana tutkimuksessa kahdella tavalla: teoria keinona, joka on auttanut tutkimuksen tekemisessä ja teoria päämääränä, jolloin tutkimuksella on pyritty kehittämään teoriaa edelleen. Tutkimuksessa ei ole käytetty hypoteeseja tai muita ennakko-oletuksia, tai ainakaan ne eivät ole olleet tiedostettuja.

2.2.5. Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen mielenkiinnon kohde on ilmiön ymmärtäminen ja kuvailu, joten laadullisen tutkimustradition perusteella tutkimusstrategiana on ollut hermeneutiikka. (Muuronen 2006, 73) Tutkimusmenetelmäksi on valittu hermeneutiikka, koska ymmärtämiseen liittyy aina tulkinnallisuus, jota hermeneuttinen filosofia edustaa. Tutkimuksen tieteenfilosofia perustuu konstruktivismiin, joka on soveltunut monimutkaisten kokonaisuuksien käsittelyyn, ja tietoa on kerätty tutkimuksen edetessä tulkitsemalla asioita. Konstruktivismissa metodologia on perustunut tulkintaan, jolloin tarkoituksena on ollut etsiä ja luoda tulkintoja todellisuudesta (Muuronen 2006, 206). Tutkimuksessa on lähdetty objektiivisen tiedon mahdottomuudesta, koska ihmisten merkitystodellisuudessa jokaisella on oma tulkintansa. Sotilasyhteisössä korostuvat jaetut tulkinnat, joka on edellytys vuorovaikutukselle ja yhteistyölle, jota myös tiedeyhteisön tutkimustraditio edustaa.

Sosiaalinen konstruktionismi tarkastelee sosiaalisen todellisuuden ja merkitysten rakentumista. Tällöin asiat on jouduttu merkityksiä etsittäessä suhteuttamaan toisiin asioihin, jolloin merkitysten välittämisessä on ollut kyse tulkinnasta (Aaltola 2001, 44 – 45). Vuorovaikutuksen ymmärtämisessä on ollut kyse tulkinnasta, koska jokainen ihminen ymmärtää toisen ihmisen omista lähtökohdistaan käsin. Samalta näyttävä tilanne on erilainen eri ihmisille (Aaltola 2001, 44 - 45) Johtaminen on merkityksen antamista, jolla on aina yksilöllinen merkitys riippuen yksilöllisistä ja jaetuista tulkinnoista.

Hermeneutiikka on ilmennyt myös tutkimusprosessissa hermeneuttisena spiraalina, joka on toteutunut tutkimuksessa kolmella tavalla teorian, metodin ja kirjoittamisen hermeneuttisina spiraaleina, josta on kirjoitettu tarkemmin luvussa 2.2.2. Tutkimusmenetelmän toteutusta on tarkemmin kuvattu ja esitetty seuraavissa luvuissa.

Tutkimuksessa on piirteitä myös tapaustutkimuksesta, fenomenologiasta ja Grounded Theorystä. Tapaustutkimus voidaan ymmärtää keskeiseksi kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan strategiaksi, sillä lähes kaikki strategiat käyttävät lähestymistapanaan tapaustutkimusta. (Muuronen 2006, 211 - 212, Kiiikka 2015) Tutkimuksen tiedonhankinnassa on piirteitä tapaustutkimuksesta, koska tutkimus on sallinut yleistyksen, tutkittavasta kohteesta on pyritty kokoamaan monipuolisesti tietoa sekä tuotoksena on ollut ilmiötä kuvailevaa materiaalia, josta voidaan tehdä tulkintoja.

Samoin tutkimuksessa on piirteitä fenomenologisesta tutkimuksesta, joka tutkii ilmiötä ja on kiinnostunut niiden tulkitsemisesta. Tutkimuksen runko on noudattanut fenomenologisen metodin vaiheita: tutkimusaineiston perusteella on pyritty kokonaisnäemykseen, tutkimusaineisto on jaettu merkitysyksiköihin, merkitysverkostoa on rakennettu ja yleinen merkitysrakenne on muodostettu. (Muuronen 2006, 213, Kiikka 2015) Piirteitä löytyy myös Grounded Theorystä, sillä tutkimuksen teoria on muotoiltu ensisijaisesti tutkittavan aineiston pohjalta eikä ensisijaisesti aiemman tutkimuksen ja teorianmuodostuksen pohjalta. Johtamisen rakentuminen voidaan ymmärtää eräänlaiseksi johtamisen malliksi, joka on tyypillistä Grounded Theoryn ajattelutavassa (Muuronen 2006, 217, Kiikka 2015)

2.3. Metodit

Tutkimuksen metodi on ollut erityinen tutkimustekniikka (Muuronen 2006, 203), joka on sisältänyt tiedonkeruumenetelmät, tiedon analysointimenetelmät, aineiston tulkintamenetelmän ja raportointimenetelmän. Laadullisen tutkimuksen mukaisesti tutkimusmenetelmät ovat kehittyneet matkan varrella niin metodologian kuin metodienkin suhteen.

2.3.1. Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä on käytetty aineistolähtöistä tiedonkeruumenetelmää. Osallistuvaa havainnointia on käytetty vastuun, priorisoinnin ja delegoinnin osalta, joka perustuu tutkijan toimimiseen Sissikomppanian päällikkönä Jääkäriprikaatissa vuosina 2012 - 2013.

Aineistonhankintatavaksi on päätetty tutkimuksen rajauksen mukaisesti lähteiden hankkiminen Maanpuolustuskorkeakoulun kirjastosta. Tutkimuksen alussa on havaittu, että hakusanahauulla ei päästä yhtä laadukkaaseen lähdeaineiston valintaan, kuin tutustumalla kirjaston kirjoihin. Aineiston kattavuus on varmistettu käymällä läpi Maanpuolustuskorkeakoulun kirjaston johtamiseen liittyvä aineisto kahteen kertaan. Aineistolähtöisessä tiedonkeruumenetelmässä on käytetty hyväksi aineiston luokittelua, teemoittelua ja analysointia. Luokittelun osalta tärkeimpänä ovat olleet tutkimus-

aiheen perusteella määritetyt kriteerit, joiden perusteella aineistoa on etsitty. Näitä ovat olleet lähteen soveltuvuus eli lähteen käytettävyyys tutkimuksen aiheeseen verrattuna ja laatu, jossa rajana on käytetty pro graduja. Teemoittelulla aineisto on jaettu ensin johtamisen nelikentän mukaisesti. Aineiston selaamisen ja paremman esiympäristön perusteella aineisto on päätetty myöhemmin ryhmitellä aineiston analysointitaulukon (liite 1) mukaisesti. Sama ryhmittely ilmenee loogisesti myös tutkimuksen dispositiossa. On hyvä huomioida, että johtamiskirjallisuus liittyy luonnostaan useampaan johtamisen eri osa-alueeseen. Esimerkiksi henkilöstöjohtamisen kirjallisuutta ei ole ollut helppoa kategorisoida johonkin tiettyyn johtamisen osa-alueeseen kuuluvaksi.

Analysoinnissa ja käytettävän aineiston valinnassa on painotettu tekijöitä keskeisen teeman näkökulmasta: mikä tieto on olennaista kokonaiskuvan saamiselle. Tällöin ei ollut tarkoituksenmukaista tutkia jokaista yksityiskohtaa, vaan perehtyä johtamisen eri osa-alueisiin ja näkökulmiin siinä määrin, että johtamisen oppirakennelma jäsentyy. Toisaalta johtamisen sisältötietoa varten on ollut tarpeellista perehtyä perusteoksiin teorialähtöisesti induktiivisen tulkinnan kautta.

Aineistonhankintaprosessin ensimmäisessä vaiheessa *on selattu* Maanpuolustuskorkeakoulun kirjaston kaikki kirjahyllyissä olevat johtamiseen liittyvät teokset sekä kaikki tutkimukset väitöskirjoista pro graduihin. Toisessa vaiheessa *on poimittu* kirjahyllystä kaikki johtamiseen tai johtamisoppeihin liittyvät teokset ja selattu tiivistelmä ja sisällysluettelo, jonka perusteella valittu lainattavat lähteet. Kolmannessa vaiheessa kirjat *on teemoiteltu* aiheittain, sen jälkeen kun tiivistelmä ja sisällysluettelo oli luettu sekä kirja oli selattu läpi. Neljännessä vaiheessa kirjat *on luokiteltu* laadun ja soveltuvuuden mukaan, jonka johdosta on valittu osa kirjoista jatkotarkasteluun. Viidennesssä vaiheessa aineistoa on *analysoitu* ja laadittu aineiston analysointitaulukko (liite 1). Kuudennessa vaiheessa valitut kirjat *on luettu* tarkoituksenmukaisella tarkkuudella. Seitsemännessä vaiheessa lainaus tai jäsentymätön teksti *on kirjoitettu* tutkimusraporttiin.

Havaintona on ollut, että Maanpuolustuskorkeakoulun kirjastossa ei ole johtamisen nelikentän mallia käsittelevää teosta. Aineistossa on organisaatioteorioita ja paradigmat yksissä kansissa esittäviä teoksia kaksi kappaletta. Sen sijaan tarkasteltu kirjallisuus on painottunut johtamisoppeihin ja syväjohtamiseen.

2.3.2. Tiedon analysointimenetelmä

Tutkimuksessa on käytetty aineistolähtöistä sisällön analyysiä. Professori Pasi Keselin mukaan (30.9.2015) sisällönanalyysissä kerätty tieto kuvataan esitietona, joka luokitellaan, tyypitellään ja teemoitellaan jäsentelyksi, merkityksellinen tieto yhdistellään alajäsentelyksi ja lopuksi merkityksenanto kirjoitetaan raportiksi. Tutkimuksen kantavana teemana on ollut: ”Mikä tieto on keskeistä kokonaiskuvan saamiselle?” Aineiston analyysin tarkoituksena on ollut saada vastauksia tutkimustehtävään, erottaa aineistosta olennainen, tutustua aineiston sisältöön: mihin tarkoitukseen aineisto on kerätty, ilmiön syvälinen ymmärtäminen sekä tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen. Tutkimuksen empiirisessä analyysissä lähdeaineistoa tuottavien henkilöiden eli tiedonantajien tunnistettavuus yksilöinä on häivytetty. Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa sisällönanalyysia on käytetty siten, että on ymmärretty kulttuurin jäsenten käyttämiä kategorioita. Tällöin on tutustuttu kulttuurin jäsenten yhteiseen merkitysjärjestelmään ja oppien rakentumiseen. Toisaalta tutkija on ollut vuorovaikutuksessa aktiivinen rakentaja analysoimalla muiden tulkintaa, luomalla tarvittaessa uusia käsitteitä ja merkitysjärjestelmän suhteita.

Laadullisen aineiston analyysissä on käytetty induktiivista sisällönanalyysia. Tutkimuksen aineisto kuvailee tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus on ollut luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysilla on pyritty järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on ollut informaatioarvon lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta on pyritty luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Analyysilla on luotu selkeyttä aineistoon, jotta on voitu tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston laadullinen käsittely on perustunut loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto on aluksi hajotettu osiin, käsitteellistetty ja koottu uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Laadullisessa aineistossa analyysia on tehty tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. (Tuomi 2012, 107 - 108) *Johtamisen ulkoinen ja sisäinen rakentuminen, ihmisten johtaminen ja organisaation johtaminen* -lukuissa on käytetty intuitiivista teemoittelua ja luokittelua johdettaessa jäsenneltyä johtamisen oppirakennetta. Johtamiseen on useita eri näkökulmia, mutta tutkimustehtävän mukaisesti johtamisen ilmiön kokonaisuudesta on pyritty tekemään tulkinnallinen jäsentely.

Tutkimuksessa on käytetty systemaattista kirjallisuuskatsausta, joka on toisen asteen tutkimusta eli tutkimustiedon tutkimusta (Tuomi 2012, 123). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus kuuluu luonteeltaan teoreettisen tutkimuksen piiriin, ja sen toteuttamisessa on käytetty apuna aineistolähtöistä sisällönanalyysia. ”Ajatuksena on, että systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tutkijalla saattaa olla esimerkiksi 100 tutkimusta, joissa olevaa tietoa hänen pitäisi koota ja tiivistää. Tässä prosessissa tutkija voi käyttää sisällönanalyysiä apunaan laatiessaan luokittelurunkoa, jonka varassa hän esittää tiivistyksensä.” (Tuomi, 123)

Pohdittaessa millaiset sisällöt sopivat tutkimuksen lähdeaineistoon, pitää asiaa tarkastella tutkimusasetelman näkökulmasta. ”Mitä johtaminen on?” Koska johtaminen on ulkoapäin tulevien toimenpiteiden kohteena ja tutkimusasetelman ollessa aluksi avoin, pitää lähteä liikkeelle dokumenttien analyysin kautta: Mitä johtamisesta tiedetään?

Systemaattista kirjallisuuskatsausta on tuettu aineistolähtöisellä aineiston analyysillä. Miles ja Huber (1994) ovat kuvanneet aineistolähtöisen laadullisen eli induktiivisen aineiston analyysia prosessiksi, jossa ensimmäisenä on aineiston *reduointi* eli pelkistäminen, toisena aineiston *klusterointi* eli ryhmittely ja kolmantena *abstrahointi* eli teoreettisten käsitteiden luominen. Reduoinnissa informaatio on kirjoitettu auki, joka on pelkistetty siten, että aineistosta on karsittu epäolennainen pois. Aineiston klusteroinnissa on etsitty samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä, mikä on ilmennyt aineistonhankintaprosessin toisessa vaiheessa, jossa on poimittu ja valittu lähteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet on ryhmitelty ja yhdistetty luokaksi sekä nimetty luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä, joka ilmenee aineistonhankintaprosessin kolmannessa ja neljännessä vaiheessa, jossa on teemoiteltu ja luokiteltu kirjat laadun ja soveltuvuuden mukaan, sekä viidennessä vaiheessa, jossa on laadittu *aineiston analysointitaulukko* (liite 1). Luokittelussa aineisto on tiivistynyt, koska yksittäiset tekijät on sisällytetty yleisempiin käsitteisiin. Klusteroinnissa on luotu pohja kohteena olevan tutkimuksen perusrakenteelle, mikä ilmenee dispositiossa. Aineiston abstrahoinnissa on erotettu tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella on muodostettu teoreettisia käsitteitä, jotka on esitetty liitteessä 2 *tärkeimmät käsitteet*. Abstrahoinnissa on edetty alkuperäisinformaation käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Abstrahointia on jatkettu yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se on ollut aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista. Tämä on toteutunut tutkimusraportin ja disposition jatkuvalla kehittämisellä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa on yhdistelty käsitteitä ja näin

saatu vastaus tutkimustehtävään, jota tässä tutkimuksessa johtamisen rakentuminen edustaa. (Tuomi 2012, 110)

Sisällönanalyysi on perustunut tulkintaan ja päättelyyn, jossa on edetty empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Hämäläinen (1987) on kuvannut abstrahointia prosessiksi, jossa tutkija muodostaa yleiskäsitteiden avulla kuvauksen tutkimuskohteesta. Tällöin teoriaa ja johtopäätöksiä verrataan koko ajan alkuperäisaineistoon uutta teoriaa muodostettaessa. Abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat. Tuloksissa kuvataan myös luokittelujen pohjalta muodostetut käsitteet tai kategoriat ja niiden sisällöt. (Tuomi 2012, 112 - 113)

Aineiston analyysitaulukon perusteella aineisto on jäsentynyt seuraavasti. Maanpuolustuskorkeakoulun lähteitä tutkimuksessa on käytetty 174 kpl (95 %), joista 10 kpl (5,4 %) on vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita ja julkaisuja tai väitöskirjoja, 39 kpl (21,2 %) yleisesikuntaupseerikurssin diplomitoita ja Maanpuolustuskorkeakoulun julkaisusarjoja, 13 kpl (9,8 %) esipuseerikurssin tutkimuksia ja pro graduja sekä johtamiskirjallisuutta ja yliopistojen oppikirjoja 79 kpl (42,9 %). Kustantajana on ollut puolustusvoimat 87 kpl (47 %), aineiston keskimääräinen kirjoitusvuosi on 2004 ja käytetty keskimäärin 3/5.

Käsiteanalyysi liittyy tutkimukseen, koska tutkimuksessa on pyritty jäsentämään asiakokonaisuuksia kuvailemalla johtamisen ulkoista ja sisäistä rakentumista. Organisaatioissa ja niiden tutkimisessa tarvitaan käsitteitä, joissa yhdistyy kokonaisuus vastauksena monimutkaisuuden hallintaan koskeviin vaatimuksiin. Tutkimuksessa on käytetty seuraavia käsiteanalyysin määritelmälajeja: nominaalimääritelmät, reaali-määritelmät ja denotaatiomääritelmät. Nominaalimääritelmiä on käytetty silloin, kun jokin sana merkitsee samaa kuin toinen sana tai sanajoukko. Reaalimääritelmillä on kerrottu määriteltävän käsitteen luonteesta eli tunnusomaisista piirteistä. Denotaatiolla, eli osoittamisella, määritelmä on yhdistetty tapahtumaan, jossa käsitettä on luonnehdittu käsitteen alan ja sisällyksen avulla. Käsitteen ala on kaikkien niiden ilmiöiden kokonaisuus, johon se on voitu yhdistää. Sisällyksellä tarkoitetaan puolestaan ominaisuuksia ja toisia käsitteitä, jotka on liitetty kyseisiin ilmiöihin. Käsiteanalyysiin on yhdistetty kirjallisuusanalyysi, jolla käsitteiden merkitystä on tutkittu. Kirjallisuusanalyysin merkittävin etu on saavutettu siinä, että se on tuottanut kokonaiskuvan tarkasteltavasta johtamisen ilmiöstä. (Krogars 1998, 9 - 10, 29)

2.3.3. Aineiston tulkintamenetelmä

Aineiston tulkintamenettelyä on käytetty hermeneuttista spiraalia, jossa esiymmärrys ja ymmärrys ovat vuorotelleet, siten että tarkasteltavan aineiston kokonaiskuva on tarkentunut ja ymmärrys syventynyt koko ajan hermeneuttisen spiraalin mukaisesti. Tutkimustieto on analysoitu ensin objektiivisesti ja tulkittu sen jälkeen subjektiivisesti. Tulkinnan kautta tulokset on sijoitettu tutkimusta laajempaan kokonaisuuteen. Yksittäisten havaintojen tulkinnassa on käytetty loogista päättelyä ja pohdintaa.

Tutkimuksen päättelymuotona on käytetty induktiivista päättelyä, jossa on lähdetty liikkeelle yksittäisestä havaintojoukosta ja muodostettu niistä yleistys tai teoria. Käytännön sovellus on ollut tehdä havainnoista eli tosiasioista päätelmiä, joista edelleen tehdään perusteltuja johtopäätöksiä, jota seuraa pohdinta. Perustelu on ollut tärkeää, koska on olemassa myös vaihtoehtoisia tulkintoja.

Tutkimus perustuu analyysiin, joita on tulkittu pohtimalla. Tutkimuksen analyysistä on koostettu synteesi, jossa eri näkökulmat yhdistetään. Synteesin perusteella on tehty johtopäätökset ja edelleen pohdinta tutkimuksen lopussa. Tutkimuksen analyysija ja tuloksia ei ole tulkittu faktoina, vaan vihjeinä todellisuuden luonteesta. Samalla tutkija on ollut tietoinen havaintojen tulkinnallisuudesta ja tilannesidonnaisuudesta.

Lähteiden käytössä on pyritty huomioimaan tutkimusasetelma, jossa on ollut tarkoitus kuvailla kokonaisuutta. Tämän johdosta ja tutkimuksen resurssit huomioiden ei ole ollut tarkoituksenmukaista syventyä jokaisen johtamisen teoriasuuntauksen osalta tutkimaan kapea-alaista sektoria, vaan etsiä tietoa niin kauan, että lähteet alkavat toistamaan itseään, jolloin voidaan muodostaa yleiskuva. Tutkimuksessa korostuu periaate: hyvä on täydellisen vihollinen, jolloin osatekijät eivät ole täydellisiä, jotta kokonaisuus olisi mahdollisimman hyvä. Sama periaate pätee myös johtamisen päätöksentekoon, jossa osakokonaisuuksien hiontaan ei saa käyttää kaikkia resursseja.

2.3.4. Raportointimenetelmä

Raportointimenetelmänä on käytetty kirjoitettua tutkimustekstiä, jota on tuettu kuvilla ja liitteillä. Liitteissä on esitetty aineiston analysointitaulukko, keskeisimmät käsitteet ja organisaatorakenteiden mallit, jotka tukevat tutkimusraporttia. Kuvilla on pyritty kuvailemaan sekä jäsentämään johtamista ilmiönä. Kuvien käyttö on ollut perusteltua tutkimustehtävä ja rajallinen sivumäärä huomioiden, sillä kuvan informaatioarvo on suuri, jolloin ”yksi kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa”. Kuvat on esitetty yksinkertaistetusti, ja osa kuvista on syntynyt tutkimustyön edetessä tulkinnan tuloksena. Hermeneuttisessa mielessä johtamisen rakentumista koskevat johtopäätökset ilmevät kuvissa ja sisällysluettelossa.

Tutkimuksessa on käytetty ihmistieteiden tradition sekä Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen ohjeistuksen mukaisesti sisäistä viittaustekniikkaa. Sisäviittaukset on tehty lainauksen tai viittauksen jälkeen. Lähteen arviointi, pohdinta ja kritiikki on esitetty tutkimusraportin tekstissä.

Tutkimuksen raportoinnissa on käytetty johtamisoppien kuvailussa one pager -kirjoitusmenetelmää, koska johtaminen on tutkimusaiheena laaja, eikä tutkimusraportin pituus mahdollista kuin 1 - 2 sivun kuvailun johtamisoppia kohden. Samalla tutkimusraportin eri osien välillä on säilynyt tasapaino. Disposition mukaisesti kirjoitettu one pager-raportointi on tuonut selkeyttä johtamisen rakentumiseen ja esittää raportin jäsennellysti.

Raportoinnissa havainnot on käsitteellistetty ja kytketty käsitteisiin. Tärkeimmät käsitteet on esitetty liitteessä ja niiden merkitys on tuotu esille raportissa. Yhteiset, jaetut käsitteet muodostavat tiedeyhteisölle yhteisen kielen, jolla ymmärretään jaettuja merkityksiä.

3. JOHTAMISEN ULKOINEN JA SISÄINEN RAKENTUMINEN

Konstruktivismi on kokonaisuuksien hallintaa, jossa tiedon erilaiset merkitykset tulevat esille. Sen johdosta se sopii hyvin johtamisen oppirakennelman tarkastelun lähtökohdaksi vastaamaan kysymykseen: millaisia eri tiedon merkityksiä johtamisessa on? Tähän saadaan vastaus kuvailemalla johtamisen ilmiötä ja sen merkityssuhteiden rakennelmaa ja sisältöä kokonaisvaltaisella lähestymistavalla eri näkökulmista. Teoria ja viitekehys muodostuvat käsitteistä ja niiden merkityssuhteista, joten ne tarkoittavat samaa asiaa (Tuomi 2012, 18). Tutkimuksessa keskitytään kuvailemaan johtamisen teorian sisältöä ja merkityssuhteiden rakennelmaa. Mitä erilaiset johtamisen yleisimmät käsitteet tarkoittavat ja toisaalta millaisen merkityksen ne antavat johtamisessa. Tutkimuksessa ihmisten ja organisaatioiden johtamista ei erotella toisistaan, vaan samaa toimintaa kuvaillaan eri näkökulmista: ihmisiä johdetaan organisaation kautta ja organisaatiota johdetaan ihmisten kautta.

”Johtamisteoriat voidaan jakaa kohteensa mukaan

- organisaatioteorioihin
- johtamistaitoteorioihin (management) ja
- esimiestaitoteorioihin (leadership).” (Sotilasjohtaja II 1990, 40)

Sotilasjohtaja II (1990, 40) kuvailee johtamisteorioiden jakautuvan kohteensa mukaan organisaatioteorioihin, johtamistaitoteorioihin (management) ja esimiestaitoteorioihin (leadership). Johtamistaitoteorioita edustaa tutkimuksen luku *organisaation johtaminen* ja esimiestaitoteorioita luku *ihmisten johtaminen*. Näiden kolmen teorialuvun lisäksi tutkimuksen tässä luvussa kuvaillaan *johtamisen ulkoista ja sisäistä rakentumista*. ”Teorioiden rajat eivät ole useinkaan selvät, sillä organisointi, asioiden ja ihmisten johtaminen kytkeytyvät toisiinsa monin eri tavoin” (Sotilasjohtaja II 1990, 40). Teorioiden rajojen suhteen on teorian käyttökelpoisuudeksi tarpeellista tehdä yksinkertaistuksia ja valintoja sekä toisaalta tunnistettava johtamisoppien väliset yhteydet johtamisen kokonaisuuden sisällä.

Tutkimuksessa johtamisen oppirakennelmaan on löydetty seitsemän eri näkökulmaa, jotka eivät ole toistensa vastakohtia tai rinnakkaisia näkökulmia, vaan näkökulmat tarkastelevat samaa ilmiötä eri näkökulmista, ikään kuin johtamisen palloa kuvataan eri suunnista. Tarkasteltavat näkökulmat ovat rakentuneet ja tarkentuneet tutkimuk-

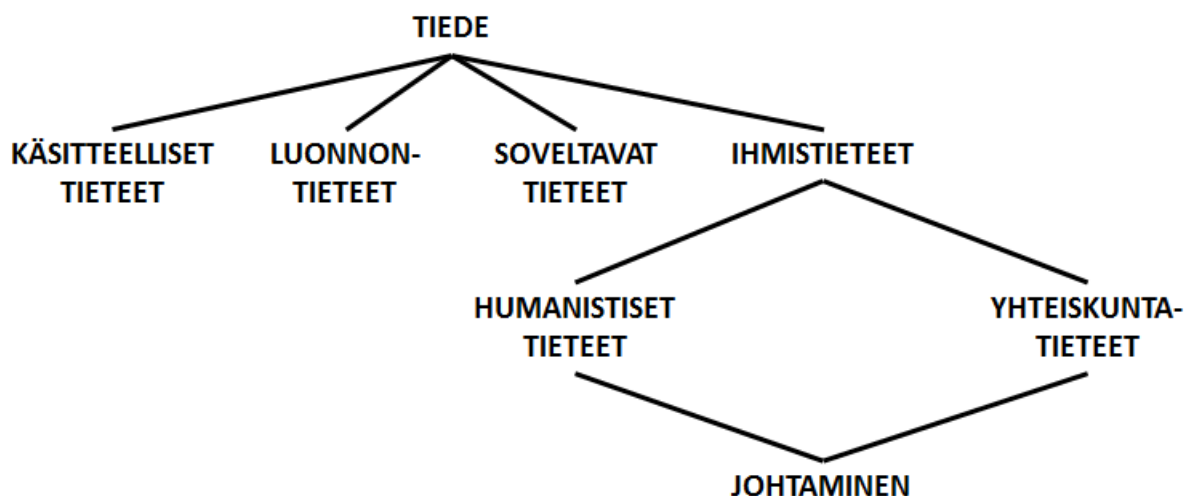
sen edetessä, ja ne ovat 1. Johtamisen ulkoisen rakentumisen näkökulma – millainen on johtamisen asemoituminen tieteiden kentässä? 2. Johtamisen sisäisen rakentumisen näkökulma – millainen on johtamisen oppirakenteen sisäinen perusjako? 3. Kronologinen näkökulma – millaisia johtamisparadigmoja on olemassa ja miten johtamisopit ovat kehittyneet? 4. Johtamisympäristön näkökulma – millaisia erilaisia johtamisympäristöjä on olemassa? 5. Organisaation johtamisen näkökulma – millaisia organisaation johtamisoppeja on olemassa ja millainen on niiden keskinäinen rakentuminen? 6. Ihmisten johtamisen näkökulma - millaisia ihmisten johtamisoppeja on olemassa ja millainen on niiden keskinäinen rakentuminen? 7. Itsensä johtamisen näkökulma – millaisia asioita liittyy itsensä johtamiseen? Johtamisympäristön ja itsensä johtamisen näkökulmat on tunnustettu, mutta niiden perusteellinen käsittely on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Tässä luvussa johtamisen oppirakennelmaa kuvaillaan ulkoisen ja sisäisen rakentumisen suhteen. Johtamisen ulkoisella rakentumisella tarkoitetaan johtamisen ilmiön sijoittumista tieteiden kentässä: millainen suhde johtamisella on ympäröiviin tieteesiin? Johtamisen sisäisellä rakentumisella tarkoitetaan johtamisen ilmiön sisäistä rakentumista ja jäsentymistä: millainen on johtamisen sisäinen viitekehys? Millainen sisäisen jäsentymisen suhde on johtamisen ulkoiseen rakentumiseen ja muihin tieteesiin? Millainen on johtamisoppien jäsentyminen johtamisen sisäisen rakentumisen suhteen? Johtamista tarkastellaan ikään kuin *johdannon* kuvan 1.1 kompleksista ja rihmastorakenteista palloa, josta saa aina uudenlaisen näkökulman, kun ilmiötä tai sen yksityiskohtaa tarkastelee eri näkökulmista. Aineiston analysointitaulukko ja dispositio ovat pakottaneet raportoimaan tutkimuksen lineaarisesti ja hierarkisesti, joka antaa liian yksinkertaisen kuvan johtamisen moniulotteisuudesta. Toisaalta sotilasjohtajan pragmaattisesta tiedonkäsityksestä ja tiedontarpeen näkökulmasta johtamisen ilmiön yksinkertaistettu rakenne ja malli auttavat hahmottamaan johtamisoppien välistä rakentumista ja johtamista ilmiönä. Jotta voidaan vastata tutkimuskysymyksen, millainen on johtamisen oppirakennelma, pitää johtamista tarkastella eri näkökulmista.

3.1. Johtamisen asemoituminen tieteiden kentässä

Millainen on johtamisen asemoituminen tieteiden kentässä? Tieteen tehtävänä on auttaa ymmärtämään maailmaa, jossa elämme. Tiede on kieli, jonka avulla tulkit-

semme havaintoja ympäristöstämme (Pohjola 2006, 3). ”Tiede tarkoittaa todellisuuden ilmiöiden ja niiden välisten suhteiden järjestelmällistä ja arvostelevaa tutkimista sekä sen avulla saatua tietojen jäsentynyttä kokonaisuutta” (Huttunen ja Metteri 2008, 8). ”Onkin paradoksaalista, ettei johtamisen käsitteellistä kehitystä ole mahdollista ymmärtää ilman, että samalla kykenee ymmärtämään sen tieteenalojen kirjjon, joka käsitteen sisältöön on vaikuttamassa” (Krogars 1998, 32). Tieteet voidaan jaotella karkeasti käsitteellisiin eli formaaleihin tieteisiin, luonnontieteisiin, luonnontieteitä soveltaviin tieteisiin ja ihmistieteisiin kuvan 3.1 osoittamalla tavalla. Muut paitsi käsitteelliset tieteet ovat reaalityeteitä. Luonnontieteet ja ihmistieteet ovat empiirisiä tieteitä. Empiirinen tutkimus eli kokemusperäinen tutkimus perustuu tutkimuskohteen havainnointiin tai mittaamiseen. Se eroaa siis teoreettisesta tutkimuksesta, jossa tutkimuksen kohteeseen perehdytään ajatusrakennelmien ja niiden tarkastelun avulla. Ihmistieteet tutkivat ihmisten käyttäytymistä ja tuotoksia. (Huttunen ja Metteri 2008, 8, wikipedia.com ja wikipedia.fi 12.7.2017) Johtaminen on yksi ihmistieteiden tutkittavista ilmiöistä, joka ei ole saavuttanut tieteenalan asemaa, vaikka sillä on itsenäisen tieteenalan piirteitä. Johtaminen voidaan käsittää toimintana.

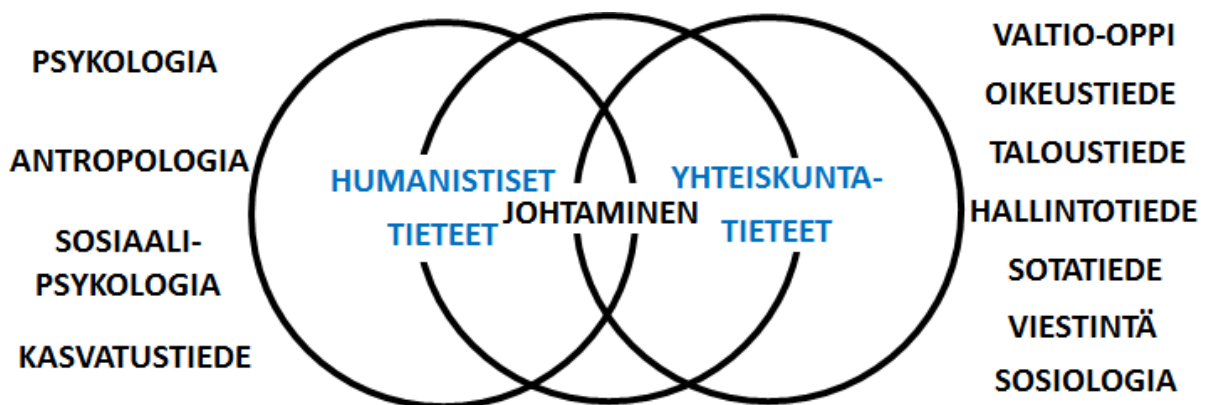


Kuva 3.1. Johtaminen tieteen jaottelussa.

3.1.1. Ihmistieteiden jaottelu

Ihmistieteet jakautuvat humanistisiin tieteisiin ja yhteiskuntatieteisiin, joista humanististen tieteiden tarkastelun kohteena on ihmisen toiminta ja vuorovaikutus osana toimintaympäristöä, kun taas yhteiskuntatieteet tarkastelevat toimintaa organisaation, yhteisön ja yhteiskunnan näkökulmasta. Yhteiskuntatieteet ovat yhteiskuntaa ja sen ilmiöitä tutkivia tieteenaloja (wikipedia.fi 12.7.2017). Humanistisiin tieteisiin kuuluvat

esimerkiksi psykologia ja kielitiede, ja yhteiskuntatieteisiin esimerkiksi sosiologia, taloustiede, valtio-oppi sekä oikeustiede (Tuomi 2012, 31, Iskanius 1997, 9). Metsämuurosen (2006, 25) mukaan mikään tieteenala ei ole irrallaan muista tieteen aloista. Tämän perusteella johtamista voidaan tarkastella kaikkien tieteenalojen näkökulmista. Tieteiden suhde toisiinsa on verkostomainen, jossa tieteenalat ovat asemoituneet suhteessa toisiinsa. Toisaalta ihmisille on tyypillistä esittää asioita hierarkkisesti, koska se selkiyttää osatekijöiden asemoimista lähiympäristössä. Tämän perusteella johtaminen voidaan nähdä tieteiden kentässä osana ihmistieteitä, jota voidaan tarkastella karkeasti kahdesta eri näkökulmasta: humanististen ja yhteiskuntatieteiden näkökulmasta kuvan 3.2 osoittamalla tavalla, jossa on esitetty tulkinta johtamisen ulkoisesta rakentumisesta ja asemoitumisesta tieteiden viitekehyksessä. Tutkimuksessa humanistisiin tieteisiin on jäsennetty psykologia, sosiaalipsykologia, antropologia ja kasvatustiede. Yhteiskuntatieteisiin on jäsennetty valtio-oppi, oikeustiede, taloustiede, hallintotiede, sotatiede, viestintä ja sosiologia. Ihmistieteisiin kuuluu muitakin tieteitä, mutta niiden merkitys ja rajapinta johtamisen suhteen on pienempi.



Kuva 3.2. Johtaminen ihmistieteiden viitekehyksessä.

3.1.2. Humanistiset tieteet

Humanistisille tieteille, joista voidaan käyttää myös käsitettä käyttäytymistieteet, on yhteistä tutkimuksen kohde: "mielen konstruoima maailma", sosiaaliset normijärjestelmät, jotka rakentuvat ja välittyvät aina merkityssisältöinä. Diltheyn mukaan "ihmistieteellinen tutkimus suuntautuu ihmisen itsensä luomaan merkitystodellisuuteen tai "mielen konstruoimaan maailmaan". (Oesch 1996, 14 - 17) Varton (1992, 85) mukaan "ihmistutkimus on aina ilmiöiden tutkimusta, sen tutkimista, kuinka maailma on ihmiselle merkityksinä". (Tuomi 2012, 31) Humanistiset tieteet tutkivat kulttuuria ja ihmisten tuottamia erilaisia kulttuurisia tapoja, rakenteita, muotoja ja tapahtumia.

Humanististen tieteiden tulosten avulla ihminen voi ymmärtää itsensä ja yhteisönsä kieltä, historiaa, taidetta, uskontoa ja inhimillisen kanssakäymisen eri muotoja, kuten viestintää, työelämää ja vapaa-aikaa. (wikipedia.fi 14.7.2017)

Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen johtajuuden ja organisaatiokulttuurin kokonaisuuksiin liitetään tieteenalakäsittelyssä psykologia, sosiaalipsykologia ja sosiologia. Johtajuuden sekä organisaatiokulttuurin tutkimuksessa ja opetuksessa nämä primaaritieteet muodostavat sen tieteenalaketään, jonka varaan kokonaisuuden tulisi rakentua. (Valtanen 2008, 12) Johtajuuden ja organisaatiokulttuurin käsite-rakenne pitää sisällään laajan tieteenalanäkökulman. Kokonaisuutta voidaan tarkastella yhteiskunta-, sosiaali- ja käyttäytymistieteellisestä näkökulmasta. Samoin kuin johtamisen kokonaisuuden rakentumisessa myös tieteenalat ovat keskinäisriippuvuudessa keskenään. Johtajuutta ja organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella yksilötasolta yhteiskunnan tasolle. (Valtanen 2008, 13)

Psykologia kuuluu humanistisiin tieteisiin, ja tutkii ihmisten mielen sisäisiä tapahtumia kuten tunteita, muistia, ajattelua käyttäytymistä, kokemusta ja inhimillisen toiminnan säännönmukaisuuksia, siinä missä sotilaspsykologia tutkii yksittäisen sotilaan käyttäytymistä. Psykologia voi tutkia mielen sisäisiä tapahtumia ja niiden vaikutusta käyttäytymiseen tai pelkästään ulkoista käyttäytymistä. Persoonallisuuspsykologia tutkii persoonallisuutta, sen syntyä, kehitystä ja vaikutusta elämään. Piirreteoriat erittelevät yksilön persoonallisuutta etsien eroavaisuuksia suhteessa muihin ihmisiin. Piirreteorioista vallitsevin on nykyään niin sanottu viiden suuren persoonallisuuspiirteen teoria. Psykoanalyttiset teoriat selittävät ihmisen käyttäytymistä persoonallisuuden tutkimuksen kautta. Freudin mukaan ihmispsyke jakautuu tiedostettuun ja tiedostamattomaan. Freudin mukaan lapsuuden kokemukset vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen läpi elämän, lähinnä tiedostamattomina. Behaviorismi uskoo ihmisen olevan ulkopuolelta ohjautuva, eli käyttäytyminen johtuu ympäristön vaikutuksesta organismin käyttäytymisen mallin mukaisesti: ärsyke → reaktio -kytkentänä. Ympäristö antaa ärsykkeen ja ihminen reagoi siihen, jolloin voidaan analysoida ihmisen persoonallisuutta. Humanistinen psykologia korostaa yksilöllisyyden merkitystä. Teoria ei analysoi yksilön käyttäytymistä, vaan mahdollisuuksia ihmisenä. Persoonallisuuden avulla yksilö tulkitsee ympäristöään, hänellä on vapaa tahto ja täydellinen vapaus valita tulevaisuutensa. Sosiaalis-kognitiivinen persoonallisuuspsykologia painottaa yksilön tiedonkäsittelyn ja sosiaalisuuden tärkeyttä. Tietoa ihminen saa sosiaalisesta ympäristöstä. Yksilö prosessoi näitä tietoja kognitiivisesti ja käyttää niitä tulevaisuudessa

kykyjensä mukaan. Teoria tutkii muun muassa tarkkaavaisuuden, muistin ja ajattelun vaikutusta persoonallisuuteen. Persoonallisuustesteillä pyritään tutkimaan testihenkilön persoonallisuutta. Ammattimaisia, standardoituja testejä käytetään esimerkiksi soveltuvuusmittauksissa johonkin koulutukseen tai ammattiin. Esimerkiksi Myer-Briggs tyyppi-indikaattoritesti (MBTI) testaa persoonallisuutta ja Mensa testaa älykyyttä, visuaalista hahmotusta ja päättelykykyä. Kognitiivinen psykologia tutkii ihmisen tietoa käsitteleviä prosesseja: muistin, oppimisen, ajattelun, havaitsemisen, tarkkaavaisuuden, luovuuden ja ongelmanratkaisun toimintaa. Kehityspsykologia tutkii ikään liittyviä henkilökohtaisia muutoksia ihmisessä. Työ- ja organisaatiopsykologia tutkii työn ja organisaation analyysia ja tutkivat niiden kehittämistä, johtamista, sosiaalipolitiikkaa, oppivaa organisaatiota ja vuorovaikutusta työorganisaatiossa sekä hyvinvointia ja kuormittumista työssä. Organisaatiopsykologia tutkii johtamista muun muassa suunnittelua, työn ja resurssien organisointia, työn johtamista ja valvomista. Psykologia eroaa sosiaalipsykologiasta tai sosiologiasta keskittymällä tarkastelemaan yksilön käyttäytymistä, siinä missä sosiaalipsykologia tutkii ryhmäkäyttäytymistä ja sosiologia koko organisaation, yhteisön tai yhteiskunnan toimintaa. (Valtanen 2008, 14 - 15, Harinen 2010, 5, wikipedia.fi 14.7.2017)

Sosiaalipsykologia on psykologian ja sosiologian välimaastossa oleva siltatiede. Sosiaalipsykologia kuuluu Helkaman ja Valtasen mukaan sekä yhteiskunta- että ihmistieteisiin, ja se tutkii ihmisten välistä vuorovaikutusta, yksilöä ryhmän jäsenenä ja sosiaalisen ympäristön vaikutusta yksilöön, yksilön vaikutusta ympäristöönsä, ryhmäjäsenyyttä, ryhmätoiminnan säännönmukaisuuksia, ryhmien välisiä suhteita ja vuorovaikutusta, ryhmäidentiteettiä, joukkokäyttäytymistä sekä yksilön ja yhteiskunnan välisiä suhteita. Sosiologian ja sosiaalipsykologian tutkittavat ilmiöt jakaantuvat seuraavasti: yksilötasolla tutkitaan motivaatiota, pienryhmätasolla ryhmäkiinteyttä sekä epävirallisia normeja ja sanktioita, organisaation osalta tutkitaan organisaatiokulttuuria ja suurten ihmisryhmien, väestöryhmien ja väestön osalta tutkitaan asenteita, arvoja ja identiteettiä (Harinen 2011, 14). Sosiaalipsykologiaa ja johtamista yhdistävät ihmisten socialisaatio, sosiaalinen vaihto, vertailu ja identiteetti, sosiaalinen kognitio, toiminta ja päätöksenteko, sosiaalinen käyttäytyminen, arvot ja asenteet, sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus, ryhmäkäyttäytyminen, persoonallisuus ja ihmisen käsitys itsestä. Sosiaalipsykologiassa voidaan erottaa kolme erillistä suuntausta: psykologinen sosiaalipsykologia tarkastelee yksilöä sosiaalisessa ympäristössä ja sosiologinen sosiaalipsykologia tarkastelee sosiaalisia rakenteita ja niiden vaikutuksia yksilöihin. Sosiaalisen kognition tutkimuksessa tutkitaan vuorovaikutukseen liittyvän tiedon käsittelyn

rakennetta ja kehitystä. (Helkama 2004, 6 - 8, 11, 20, Valtanen 2008, 16, 20 - 21, wikipedia.fi 14.7.2017)

Antropologia eli ihmistutkimus kuuluu sekä yhteiskuntatieteisiin että humanistisiin tieteisiin, joihin se on tässä tutkimuksessa ryhmitetty. Antropologia on ihmislajille ominaisia piirteitä ja ihmisen kulttuuria tutkivan tieteen yleisnimitys. Antropologia jaetaan usein sosiaaliantropologiaan ja kulttuuriantropologiaan. Kulttuuriantropologia tutkii yhdistellen kulttuurin symbolien ja merkityksien psykologiaa, kielitiedettä ja sosiologiaa. Sosiaaliantropologia tutkii sosiaalisia verkostoja ja sitä pidetään usein kulttuuriantropologian alakäsitteenä. Sosiaaliantropologia ja kulttuuriantropologia ovat lähellä toisiaan, sillä kulttuurinen tieto ja ihmisen käyttäytyminen ovat kiinteässä yhteydessä. Niistä käytetään usein yhteisnimitystä sosiaali- ja kulttuuriantropologia. Psykologinen antropologia tutkii ihmisen psyykkisiä ominaisuuksia, aistimuksia ja ihmisen tiedollisia ominaisuuksia. Psykologinen antropologia on myös kartoittanut juuri ihmislajille tyypillisiä universaaleja psyykkisiä ominaisuuksia. Talousantropologia on erikoistunut tutkimaan talousjärjestelmiä, ja esimerkiksi tuotannon ja hyvinvoinnin jakautumista yhteisössä sekä tekniikkaa ja teknisen kehityksen vaikutuksia talouteen. Poliittinen antropologia on kiinnostunut valtarakenteista ja vallan ilmenemismuodoista kulttuurissa ja sosiaalipoliittisissa ympäristöissä. Poliittiseen antropologiaan liittyy myös sotaa tutkiva antropologian haara. (wikipedia.fi 12.7.2017) Kulttuuriantropologiaa voidaan hyödyntää organisaatiokulttuurin tutkimuksessa ja sosiaaliantropologiaa käytetään organisaation sosiaalisten verkostojen ja rakenteen tutkimiseen.

Kasvatustiede kuuluu humanistisiin tieteisiin sekä sosiaali- ja ihmistieteisiin. Kasvatustiede tutkii ja kehittää ihmisen koko elämänkaaren aikana tapahtuvaa kasvua, kehitystä ja oppimista sekä ihmisten keskinäistä suhtautumista ja heidän välillään tapahtuvaa vaikutusta. Lisäksi se tarkastelee erilaisia koulutusinstituutioita ja koulutusjärjestelmiä. Koulutus viittaa siihen kasvatuksen alueeseen, joka on organisoitua ja institutionalisoitua. Koulutuksen tavoitteena on tietojen opettaminen, taitojen harjaanuttaminen sekä kognitiivisten kykyjen kehittäminen. Pedagogiikka tarkoittaa tapaa, jolla opetus järjestetään, sekä sen kasvatuksellisia periaatteita. Didaktiikan tutkimuskohteena on opetus, ei opettaminen tai oppiminen. Didaktiikka tarkoittaa oppia opetuksesta, kun taas pedagogiikka tarkoittaa oppia kasvatuksesta. (wikipedia.fi 12.7.2017) Kasvatustiede on kasvatus- ja koulutusala ohjaava tieteenala, joka aluksi tunnettiin pedagogiikkana ja kasvatusoppina. Kasvatustieteen tehtäviä ovat kasvatuksen eli koulutuksen, opetuksen ja oppimisen tutkiminen, kasvatustieteiden ku-

vaaminen ja kasvatukseen vaikuttaminen. Johtamiseen liittyviä kasvatustieteen osa-alueita ovat kasvatustieteiden filosofia, kasvatustieteiden psykologia, didaktiikka ja kasvatustieteiden sosiologia. Kasvatustieteen ja johtamisen rajapinnassa ovat transformationaalinen paradigma, pedagoginen johtajuus ja toimintakyvyn käsite.

3.1.3. Yhteiskuntatieteet

Yhteiskuntatieteet ovat yhteiskuntaa ja sen ilmiöitä tutkivia tieteenaloja yhdistävä nimitys. Yhteiskuntatieteet tutkivat johtamista valtiotieteen, oikeustieteen, taloustieteen, hallintotieteen, sotatieteen, viestinnän ja sosiologian kautta.

Valtio-oppi eli politiikan tutkimus tai politologia on poliittisia ilmiöitä tutkiva tieteenhaara, joka kuuluu yhteiskuntatieteisiin. Poliitiikan tutkimus ymmärretään Suomessa muun muassa tiedepoliittisissa yhteyksissä yleisluonteisimman sosiologian ja taloustieteen rinnalla yhdeksi perusyhteiskuntatieteistä. Poliitiikan tutkimus syventää ymmärrystä poliittisen toiminnan mekanismeista, luonteesta ja merkityksestä sekä tarjoaa teoreettisia, metodisia ja tutkimusteknisiä välineitä poliittisesti merkittävien ilmiöiden erittelyyn. Valtio-opin tutkimuskohteita ovat politiikan ja valtion käsitteiden erittely kosketuskohdin filosofiaan, valta ilmiöineen, syineen, käyttötavoineen ja vaikutuksineen, poliittinen toiminta ja sen osana poliittinen käyttäytyminen kuten poliittinen osallistuminen vaaleissa ja puolue toiminnassa, poliittinen päätöksenteko sekä valtion, kuntien ja järjestöjen hallinto. (wikipedia.fi 12.7.2017) Valtio-oppia voi hyödyntää toimintaympäristön strategisessa johtamisessa, jossa on tärkeää ymmärtää eri organisaatioiden ja toimijoiden poliittiset päämäärät ja keinovalikoimat sekä suhteet muihin toimijoihin. Valtio-opin ja johtamisen rajapinnassa on myös vallan käsite, jota on hyvä pohtia vastuun, keskitetyn ja hajautetun päätöksenteon sekä autoritäärisen johtamisen näkökulmista.

Oikeustiede eli juridiikka on oppi yhteiskunnan oikeasta toiminnasta, yhteisistä säännöistä ja niiden tulkinnasta. Oikeustieteen tehtävänä on oikeusjärjestyksen sisällön tutkiminen, oikeudellisen informaation jäsentäminen hallittavaan muotoon ja tulkintasuositusten tuottaminen oikeudellisiin ongelmiin. Käytännöllisellä, pragmaattisella tasolla oikeustiede jaetaan julkisoikeuteen ja siviili- eli yksityisoikeuteen. Länsimainen oikeuskäsitys perustuu demokraattisen oikeusvaltion ja vapaan markkinatalouden periaatteille, jossa korostuvat yksilön ja sanan vapaus. Länsimaisessa oikeusjärjes-

telmässä lait ovat suhteellisen pysyviä ja kirjaimellisia, joissa yksittäisen virkamiehen tulkinnalle ei jää tulkinnan varaa ja ”mielivaltaa”. Länsimaisessa oikeuskäsityksessä lain kirjoittajilla on lain tulkitsijoita enemmän valtaa. (Rankinen 2017) Oikeustiedettä ei voida pitää yhteiskuntatieteenä, sillä se tarkastelee oikeusjärjestystä normikokonaisuutena eikä yhteiskunnallisena ilmiönä. (wikipedia.fi 12.7.2017) Johtamisen ja oikeustieteiden rajapinnassa käsiteltävät asiat liittyvät toiminnan oikeutukseen, organisaation ja johtajan toimivaltaan, asemaan ja toimintatapoihin. Lainsäädännöllä annetaan puolustusvoimien toiminnalle tehtävät ja rajoitteet. Oikeuden hoidolla karsitaan ei toivottua toimintaa sekä ylläpidetään sotilasorganisaation toiminnalle välttämätön sotilaskuri.

Taloustiede on yhteiskuntatiede, joka tutkii taloudellisia päätöksiä tekevien toimijoiden kannustimia ja käyttäytymistä, sekä erilaisia taloudellisia ilmiöitä. Taloustiede voidaan jakaa mikrotaloustieteeseen ja makrotaloustieteeseen. Mikrotaloustieteessä kotitaloudet, yritykset ja organisaatiot tarkastelevat samaa todellisuutta kuin markkinat ja markkinatalous makrotieteen näkökulmasta. Makrotaloustiede tutkii taloutta ja taloudellisia järjestelmiä kokonaisuutena. Makrotaloustieteen päämääränä on selittää kokonaistaloudellisten ilmiöiden, kuten inflaation, työllisyyden ja talouskasvun syitä, seurauksia sekä keskinäistä yhteyttä. Mikrotaloustiede tutkii organisaatioiden ja ihmisten johtamista, rahoitusta, tuotantoa, laskentaa ja kirjanpitoa, myyntiä ja markkinointia, logistiikkaa ja kansainvälistymistä sekä yksittäisten henkilöiden ja kotitalouksien käyttäytymistä. (Pohjola 2006, 4 - 6, 10 - 11, wikipedia.fi 12.7.2017). Taloustieteen suhde johtamiseen konkretisoituu valtionalouden, yritysten ja organisaatioiden taloudellisten resurssien, toiminnan ja ihmisten johtamisena. Puolustusvoimien ja liiketoiminnan ihmisten ja organisaatioiden johtamisessa on paljon samoja piirteitä, mutta erilaisista toimintaympäristöistä ja perustehtävästä johtuen kaikkia johtamisoppeja ei voida yleistää sodan johtamisesta yhtiön johtamiseen tai liikkeenjohdosta yhtiön johtamiseen. Liike-elämä on ollut yliopistojen ja armeijan ohella eniten vaikuttamassa johtamisoppien kehittymiseen ja leviämiseen.

Hallintotiede on Suomessa esiintyvä yhteiskuntatieteellinen tutkimusalue, joka lukeutuu yhdeksi hallintotieteistä eli hallintotieteellisistä oppiaineista kunnallispolitiikan ja aluetieteen ohella. Tieteellisen tutkimuksen kohdealueiden kannalta hallintotieteessä on kysymyksessä hallinnon tutkimus. Hallintotieteen tutkimuksen kohteita ovat päätöksenteko, hallintojärjestelmät, organisaatiot, hallinta, johtaminen yleisesti ja strateginen johtaminen, erityisesti julkisella sektorilla. Perinteisesti hallintotieteen ja sitä

oppiaineena suoraan edeltäneen julkishallinnon tarkastelun kohteina ovat Suomessa olleet valtion ja kuntien organisaatiot, eli julkishallinto. Tutkimusalueena ja oppiaineena hallintotieteen lähitieteitä ovat sosiologia, valtio-oppi sekä johtamisen kysymyksiä ajatellen psykologia. (wikipedia.fi 12.7.2017) Hallintotiede edustaa julkisen puolen organisaation johtamisen oppeja, siinä missä liiketaloustiede opettaa yksityisen puolen, ja puolustusvoimat armeijan strategista ja operatiivista johtamista. Johtamisen osalta mielenkiinto kohdistuu byrokratian asteeseen ja edellä mainitun kolmikön erilaisista toimintaympäristöstä johtuvien erojen vertailuun.

Viestintätieteet on tieteenala, jonka tutkimuskohteena ovat media, informaatio ja vuorovaikutus, viestintävälineet ja niiden sisällöt. Viestintätieteet käsittelevät tutkimuskohdettaan humanistisesta, yhteiskuntatieteellisestä ja käyttäytymistieteellisestä näkökulmasta. Viestintätieteiden oppiaineita ovat informaatiotutkimus, organisaatioviestintä, puheoppi, puheviestintä, viestintä, tiedotusoppi ja yhteisöviestintä. Viestintä eli kommunikaatio voidaan ymmärtää sekä sanomien siirtämiseksi, merkitysten tuottamiseksi tai yhteisen ymmärryksen rakentamiseksi. Viestinnän siirtomalleissa viestintä ymmärretään informaatiota välittäväksi prosessiksi. Toisin sanoen viestintä on prosessi, joka välittää viestinnän ulkopuolella tuotettua informaatiota. Merkityksen näkökulmasta katsottuna sanomalla ei ole merkitystä, vaan merkitys syntyy vasta kun viestin lukija sen tulkitsee ympäröivästä kulttuurista käsin. Yhteisyyttä korostava viestintänäkemys ymmärtää viestinnän rituaalina, jolloin olennaista ei ole informaation siirtotoimi tilassa vaan yhteiskunnan ylläpito ajassa. Yhteisöviestintä käsittää organisaatioiden sisäisen ja ulkoisen viestinnän. (wikipedia.fi 14.7.2017) Johtamisen näkökulmasta viestintä jakautuu viestinnän johtamiseen ja johtamisviestintään. Viestinnän johtaminen on organisaation johtamista ja liittyy strategiseen johtamiseen. Johtamisviestintä kuuluu ihmisten johtamiseen ja liittyy vuorovaikutusjohtamiseen.

Sosiologia kuuluu sosiaali- ja yhteiskuntatieteisiin, ja se tutkii yhteiskunnan rakennetta ja sen muutosta; instituutioita, organisaatioita ja yhteisöjä; sosiaalista toimintaa ja sosiaalisia verkostoja; ihmisten arvoja, asenteita ja puhetapoja (Valtanen 2008, 17: Helsingin yliopiston valtiotieteellisen tiedekunnan sosiologian laitos). Sotilassosiologiassa tutkitaan pienten ja suurempien sotilasryhmien ja sotilaiden käyttäytymistä rauhan ajan koulutuksessa ja sodan olosuhteissa. (Harinen 2010, 5, Harinen 2011, 5). Sotilassosiologia on sekä sosiologian että sosiaalipsykologian soveltamista sotilasorganisaatioiden ilmiöiden tutkimiseen. (Harinen 2010, 79 - 80, Harinen 2011, 7) Sotilassosiologia sisältää käsitteitä, malleja ja teorioita asevoimien ja yhteiskunnan

suhteista sekä sotilasyhteisön ja sotilasorganisaation sisäisistä ilmiöistä, niiden rakenteesta ja niiden välisistä suhteista. Jälkimmäinen osa-alue voidaan jakaa vielä seuraaviin osiin: sotilasorganisaatio sosiaalisena järjestelmänä, hierarkia ja auktoriteetti, sotilaallisten roolien omaksuminen, primääriryhmät ja sotilaallinen tehokkuus, sekä organisaation kontrollin tekniikat. (Harinen 2010, 81) Sosiologinen lähestymistapa on merkittävä pohdittaessa johtamista esimerkiksi sotilasorganisaatioissa kulttuurin näkökulmasta (Valtanen 2008, 17).

Sotilassosiologia on puolustusvoimissa oleva poikkitieteellinen lähestymistapa, joka pitää sisällään sosiaalipsykologian ja sosiologian ilmiöiden tarkastelun sotilaallisessa toimintaympäristössä (Valtanen 2008, 18). Sotilassosiologian käsitteiden pohjana ovat motivaatiota, pienryhmäilmiöitä, asenteita ja arvoja koskevat käsitteet, mallit ja teorit (Harinen 2011, 13). Sotilassosiologia on suurempia organisaatioita koskevan organisaatiososiologian ja pienryhmiä tutkivan sosiaalipsykologian soveltamista sotilasorganisaation tutkimiseen. Suomalainen sotilassosiologian klassikko on Knut Pippingin väitöskirja ”Kompaniet som samhälle” (1947), Komppania pienoisysteiskuntana (Pipping, 1978), joka kuvaa jatkosodan konekiväärikomppanian sosiaalista rakennetta, miesten asenteita sekä epävirallisen ja epävirallisen organisaation suhdetta toisiinsa. (Harinen 2010, 80)

3.1.4. Johtaminen osana sotatiedettä

Sotatiede on oppi sodan voittamisesta, ja toisaalta politiikan jatkamista toisin keinoin (Clausewitz). Sotatieteen ytimessä olevan operaatiotaidon ja taktiikan voidaan katsoa liittyvän johtamisen management-puoleen, niin kuin sotilaiden tahdon johtaminen leadershipiin. Sotilasjohtamisen osalta operaatiotaito on miekka komentajan oikeassa kädessä samalla, kun komentajan olemus osoittaa johtajuutta sotakentällä. Sotatiede voidaan määritellä suppeasti koskemaan vain strategiaa, operaatiotaitoa ja taktiikkaa, mutta tällöin tälle tutkimukselle määritelty kokonaisvaltaisen lähestymistavan vaatimus ei täyty. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos on määritellyt johtamisen kokonaisuuden osana sotatieteitä (Valtanen 2008, 12). Sota on ilmiönä niin suuri, vaikkakin toimintaympäristönä väliaikainen, että sen määrittelyyn ja tutkimiseen tarvitaan myös useita siltatieteitä, joista voidaan mainita sotahistoria, turvallisuus- ja ulkopoliittikka, valtiotiede, sotatekniikka, kasvatustiede, sosiologia, psykologia ja johtaminen. Sodassa kyse on suurten joukkojen ja asejärjestelmien organisoimisesta ja

johtamisesta monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Kun panoksena on toisaalta valtioiden vaikutusvalta, ihmisten elämä sekä johtajien velvollisuus ja kunnia, asettaa sota toimintaympäristönä johtamiselle suuret vaatimukset. Johtajien toiminnalla on ympäristöön ja joukkoon sidottu suuri vaikuttavuus. Kun sodalle tyypillinen sattumien yhteinen vaikuttavuus otetaan vielä huomioon, taitavalla ja tehokkaalla johtamisella voi alivoimainen Daavid voittaa Goljatin. Sodan ja johtamisen suhdetta pohdittaessa ei voi välttyä paradoksaaliselta ajattelulta, jossa rauhan ajan suhteellisen tiukasti tehokkuusvaatimuksien perusteella normitettu toimintaympäristö asettaa erilaisia vaatimuksia johtajuudelle verrattaessa toimintaa sodan ajan ympäristöön, jossa tehtävätaktiikan mukaisesti toiminnan vapaus ja vastuu korostuvat eri tavalla verrattuna joukkojen tuottamisen ympäristöön.

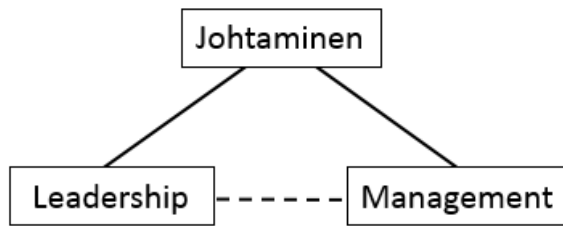
3.2. Johtamisen sisäinen viitekehys

Johtamisen ulkoinen rakentuminen eli asemoituminen tieteiden kentässä heijastaa rakentumista johtamisen sisäiseen rakenteeseen eli johtamisen viitekehykseen. Tämän perusteella johtamisen ulkoinen rakentuminen muodostuu ihmistieteiden ihmisen käyttäytymistä ja yhteiskunnallista toimintaa tutkivien teorioiden pohjalle luvun 3.1 mukaisesti. *Humanististen tieteiden* näkökulmasta ihmisläheiset, ihmisen mieltä ja käyttäytymistä tutkivat psykologiset ja sosiaaliset aiheet ilmenevät ihmissuhdekoulukunnan ja organisaatiokulttuuriteorian paradigmoissa sekä henkilöstöjohtamisessa, piirre- ja motivaatioteorioissa ja yleisesti ihmisten johtamisessa. *Yhteiskuntatieteiden* näkökulmasta rationaaliset, mekaaniset, fyysiset ja aikaan sidotut sekä yhteiskunnalliset asiat näkyvät tieteellisen liikkeenjohdon ja organisaatioanalyysiteorian paradigmoissa, strategisessa ja operatiivisessa johtamisessa, rakenteissa ja prosesseissa, päätöksenteossa, tehokkuudessa ja kehittämisessä sekä yleisesti organisaation johtamisessa.

3.2.1. Leadership ja management

Johtaminen voidaan jakaa ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Mikäli ihmisten ja asioiden johtamista tarkastellaan teoreettisina käsitteinä, ne poikkeavat toisistaan merkittävästi. (Helanen 2004, 3) Myös tutkimuksen

kirjallisuusanalyysin perusteella johtamisen teoria jäsentyy leadershipiin ja managementiin, jotka ovat keskenään vuorovaikutuksessa kuvan 3.3 mukaisesti.

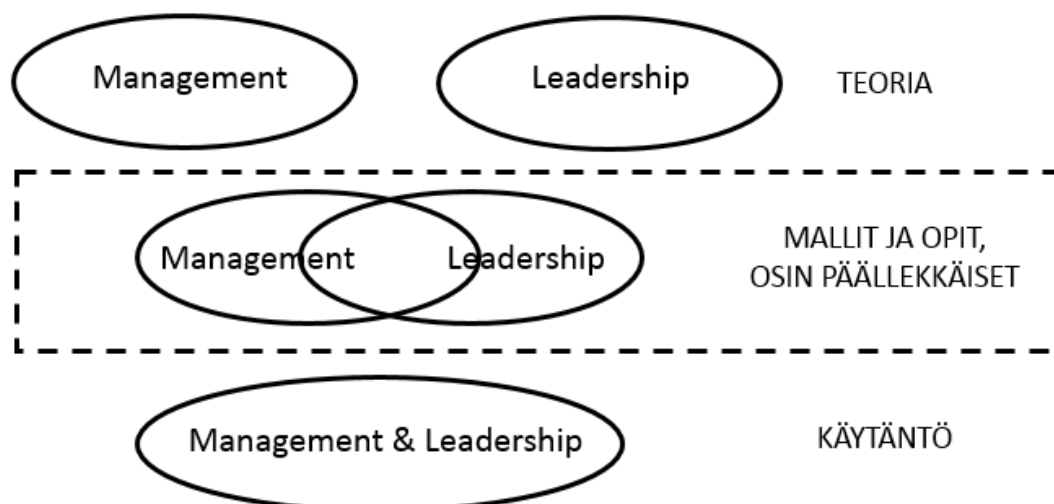


Kuva 3.3. Leadership ja management.

Leadership (johtajuus) tarkoittaa ihmisten johtamista. Leadership on keino saada ihmiset toimimaan tavoitteiden mukaisesti (Helanen 2004, 4). Johtamisviestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta leadership on tavoitteellista vuorovaikutusta. Johtajuus on myös sosiaalista kanssakäymistä. Tarkasteltaessa johtajaa puhutaan johtajuudesta ja komentajuudesta, jolloin korostuu johtajan käyttäytyminen. Ihmisten johtaminen voidaan jakaa John Kotterin (1990, 5) mukaan vision luomiseen, ihmisten sitouttamiseen sekä motivointiin ja inspiroiintiin (Helanen 2004, 12 - 13). Tutkimuksen kirjallisuusanalyysin mukaan leadership perustuu ihmistieteisiin, normatiiviseen kontrolliin, humanistiseen lähestymistapaan sekä ihmisten sitouttamiseen ja motivointiin. Leadershipiin kuuluvat myös organisaatiokulttuuriteoriat, jotka käsittelevät organisaation sosiaalista käyttäytymistä ja sosiaalisia rakenteita.

Management (johtaminen) tarkoittaa asioiden johtamista ja hallintoa. Managementilla tarkoitetaan käsitettä niistä johtamistoimista, jotka eivät suoranaisesti kohdistu ihmisiin. Managementissa ihmisiä tarkastellaan vain määrällisinä tai laadullisina resursseina (Helanen 2004, 4). Management on prosessien ja projektien johtamista sekä järjestelmän kehittämistä, mikä edellyttää toiminnan organisointia, suunnittelua, päätöksentekoa, toimeenpanoa, arviointia ja seuranta. Managementiin kuuluvat resursien, toimintatapojen ja edellytysten sekä toiminnan päämäärätietoisuudesta huolehtiminen. Asioiden johtamisessa johtajan tulee varmistaa organisaation systemaattinen ja suunnitelmallinen toiminta, organisaation joustavuus, dynaamisuus ja muutosvalmius. Asioiden johtaminen voidaan jakaa Kotterin (1999, 4) mukaan kolmeen osakokonaisuuteen: suunnitteluun ja budjetointiin, organisointiin ja henkilöstön kohdentaminen sekä seuranta ja ongelman ratkaisu. (Helanen 2004, 16 - 17) Managementin voi jakaa ja käsittää myös useilla eri tavoilla näkökulman perusteella. Tutkimuksen kirjallisuusanalyysin perusteella management perustuu yhteiskuntatieteisiin, rationaaliseen kontrolliin, mekaaniseen lähestymistapaan ja toiminnan rationalisointiin.

Lähtökohtaisesti kaikella toiminnalla on tavoite ja päämäärä, jolloin ihmisten ja asioiden johtamista yhdistää niiden yhteinen tavoite. Käytännössä todellisuus on monimuotoinen, eikä leadershipiä ja managementia tarvitse erottaa toisistaan (kuva 3.4.). ”Teoreettisesti käsitteet management ja leadership kytkeytyvät toisiinsa eri tavoin ja hyvän kokonaistuloksen aikaansaaminen on mahdollista, jos ihmisten ja asioiden johtaminen on toteutettu tasapainoisesti ja integroidusti keskenään. (Helanen 2004, tiivistelmä, 6, 17) Johtamisen sisäistä rakentumista voidaan siis tarkastella useammasta eri näkökulmasta, niin kuin aikaisemmin todettiin. Ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen muodostavat johtamisen kokonaisuuden. (Helanen 2004, 3 - 4) John P. Kotter (1999, 60) on todennut, että asioiden johtaminen kontrolloi ihmisiä työntämällä heitä oikeaan suuntaan ja ihmisten johtaminen motivoi heitä tyydyttämällä heidän inhimilliset perustarpeensa (Helanen 2004, 20). Johtaminen on siis käytännössä yksi kokonaisuus, jota voidaan tarkastella eri näkökulmista johtamisen mallien ja oppien mukaan tai erotella johtamisen osakokonaisuudet johtamisen teorian tasolla. Asioiden johtamisella voidaan tarkoittaa mitä tehdään eli antaa tavoite ja suunta toiminnalle. Ihmisten johtamisella voidaan tarkoittaa miten tehdään eli pyritään saamaan ihmiset toimimaan tavoitteiden mukaisesti. ”Esimerkiksi asioita johdettaessa pyritään löytämään oikeat ihmiset tekemään työtä tavoitteen saavuttamiseksi, mutta ihmisiä johtaessa nämä ihmiset pyritään saamaan tekemään yhdessä työtä oikean suuntaisesti” (Helanen 2004, 23).



Kuva 3.4. Managementin ja leadershipin välinen yhteys eri tasoilla (Helanen 2004, 5).

”Johtamisen tutkimuksen päämääränä on usein olemassa olevan todellisuuden jäsentäminen.” Rakennettujen mallien tehtävänä on antaa työkaluja johtamisen pro-

sessien hallitsemiseksi. Mallit jäsentävät kokonaisuutta ja auttavat ymmärtämään johtamiseen liittyviä komponentteja osana kokonaisuutta. (Helanen 2004, 4) Johtamisessa on tunnettava johtamisen perusopit ja niiden asemoituminen ja suhde toisiinsa nähden. Tämän lisäksi ja ennen kaikkea tarvitaan johtamiskokemusta, koska ilman kokemuksen tuomaa palautetta johtamisen ja johtajuuden kehittäminen ei rakennu käytännön osaamiseksi. Toisaalta johtamisympäristön muuttuessa ja johtamistehtävän vaihtuessa on tarve tuntea erilaisten johtamisympäristöjen lainalaisuuksia – johtamisoppeja, joita soveltamalla johtaminen on tarkoituksenmukaista ja oikean suuntaista. Leadershipiä ja managementia tarvitaan kaikilla johtamisen tasoilla, mutta niiden välinen suhde ja osaamisvaatimukset vaihtuvat ympäristön mukaan. Edellä mainitun perusteella johtamisen vaikutus saadaan aikaiseksi johtamisoppien soveltamisella johtamisympäristön mukaan.

3.2.2. Ihmisten ja organisaation johtaminen

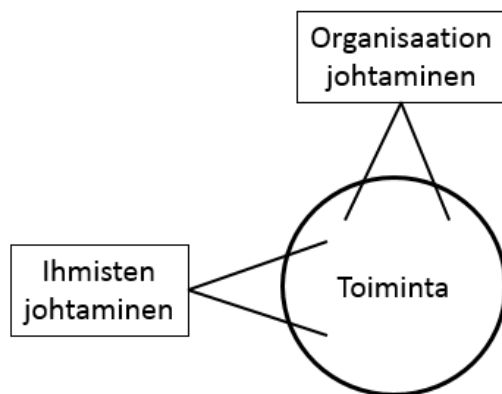
Johtaminen on toimintaa, jolla on merkitys ihmisille ja organisaatiolle. Ihmisten tulkinnan perusteella syntyy toimintaa, joka saa aikaan johtamisen vaikutuksen. Johtamisen merkityksessä voidaan Seeckin (2008) mukaan tunnistaa rationaalinen ja normatiivinen kontrolli. Johtamisen merkitys voidaan jakaa, mutta johtaminen on samaa ihmisten johtamista organisaatiossa. Se, millä periaatteilla johtamista toteutetaan, riippuu johtamisoppien painotuksesta.

Tässä raportissa johtamisen korostetaan olevan samaa toimintaa, jota tarkastellaan eri näkökulmista kuvan 3.4 mukaisesti. Ei siis ole erikseen ihmisten ja asioiden johtamista, vaan ihmisten johtamista organisaatiossa. Ihmisiä johdetaan organisaation kautta ja organisaatiota johdetaan ihmisten kautta. Ihmisten johtaminen ja organisaation johtaminen eivät ole toistensa vastakohtia, koska ne ovat samaa toimintaa ja erilaisia näkökulmia johtamiseen. Johtamisen sisäinen rakentuminen on kuvattu tässä raportissa ihmisten johtamisen ja organisaation johtamisen näkökulmasta.

Tutkimuksessa näkökulmana on sotilasjohtajien pragmaattinen tiedonkäsitys ja -tarve: tarkastelunäkökulmana ovat ihminen ja organisaatio. Toisena vaihtoehtona olisi tutkia johtamisen jäsentymistä ideologisesta näkökulmasta ja emansipatorisesta tiedonkäsityksestä käsin. Tutkimuksella on tarve tuottaa tietoa käytännöllisille sotilasjohtajille kapteeneista kenraaleihin, ei niinkään tutkijoille, jolloin tutkimuksen pitäisi

olla ideologisempi perustutkimus. Tutkimuksessa leadeshipin ja managementin yleiset käsitykset eivät ole yhtäläisyyksiä *ihmisten johtamisen* ja *organisaation johtamisen* kanssa. Ideologisella lähestymisellä tarkoitetaan normatiivisen ja rationaalisen kontrollin keskeistä asemaa jäsentelyn määrittäjänä. Pragmaattisella lähestymistavalla tarkoitetaan mallia tai jäsentelyä johtamisen käytänteiden näkökulmasta.

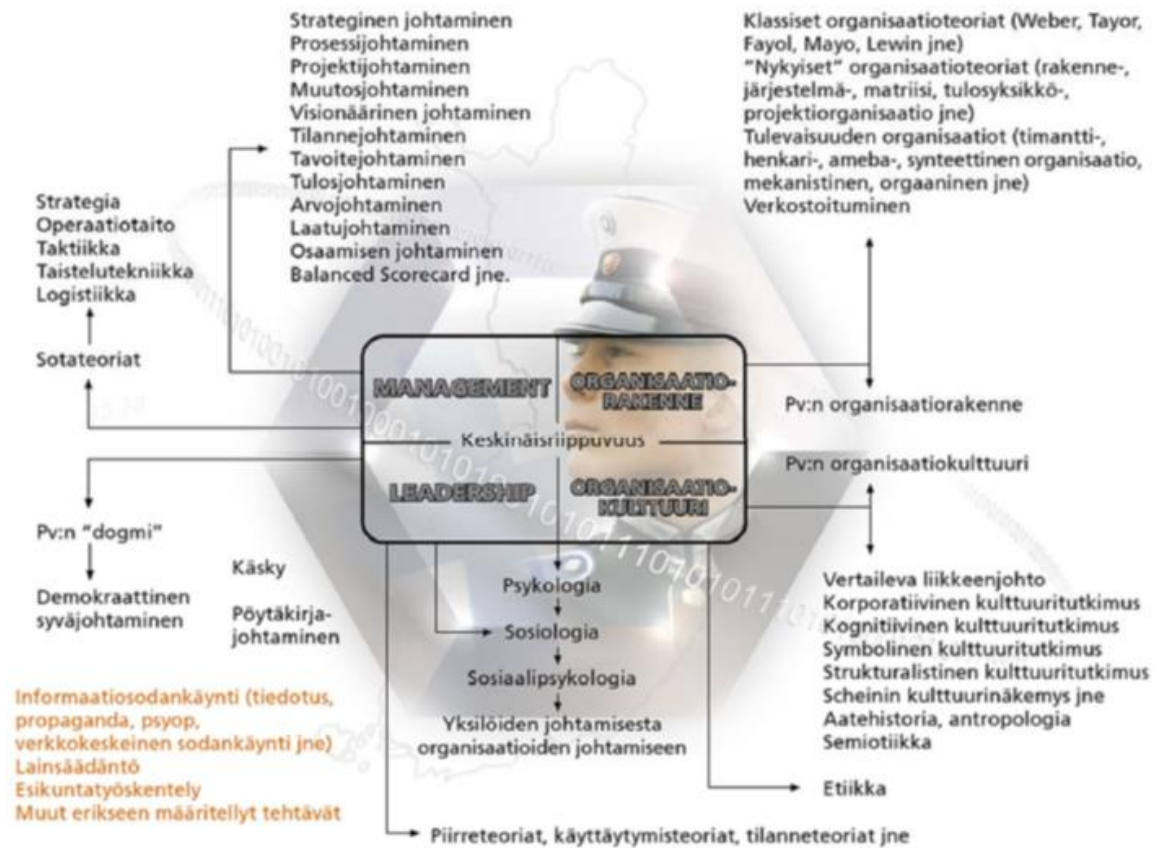
Ihmisten johtamisen ja organisaation johtamisen näkökulmat on määritelty luvussa 3.2.4 *Johtamisen kokonaisuus* sekä liitteessä 2 *Tärkeimmät käsitteet ja määritelmät*.



Kuva 3.5. Ihmisten ja organisaation johtaminen. Tutkimuksessa tarkastellaan samaa toimintaa eri näkökulmista.

3.2.3. Johtamisen nelikenttä

Johtamisen sisäistä rakentumista voidaan mallintaa eri tavoilla. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos lähestyy johtamista johtamisen nelikentän kautta, joka muodostaa sotilasjohtamisen teoreettisen taustan. Johtamisen nelikenttä, joka on esitetty kuvassa 3.5, rakentuu johtajuuden (leadership), johtamisen (management), organisaatorakenteiden (structure) ja kulttuurin (culture) keskinäisriippuvuuteen. Johtamisen kokonaisuuden hallitseminen edellyttää ihmisten johtamisen, toimintayksiköiden organisoinnin, asioiden johtamisen ja johtamisprosessin osaamista. Johtajan on mallin mukaan kyettävä tunnistamaan organisaatiokulttuurin vaikutukset kokonaisjohtamiseen. (Huhtinen 2006b, 45 - 49, Valtanen 2008, 12, Virta 2008, 7 - 10) Johtamisen nelikenttä perustuu kahteen muuttujaan. ihmisten ja asioiden johtamiseen sekä yksilön ja joukon johtamiseen.



Kuva 3.6. Johtamisen nelikenttä (Virta 2008, 8).

Organisaatorakenteella määritetään työnjako, käskyvalta- ja yhteistoimintasuhdet. Organisaatorakenne on sosiaalinen, taloudellinen ja tekninen ohjausjärjestelmä, jossa järjestetään päätöksentekoprosesseja, tehtävien jakoa, toimivalta- ja vastuusuhteita sekä materiaali- ja tietoliikennettä. Organisaatio määrittää johtajien ja esimiesten aseman sekä ratkaisuvallan. Organisaatorakenne sisältää myös virallisen organisaatiohierarkian ja muodollisen rakenteen. (Juuti 1989, 207 - 209, Rainio 2009, 23)

Johtaminen eli asioita koskeva strategisen ja operatiivisen prosessin osaaminen ja niitä koskeva päätöksenteko ovat sotatieteen ja sotataidon keskeisimpiä osaamisalueita. Johtamisen yleinen prosessi eli johtamiskyky sisältää seuraavat vaiheet ja alueet: 1) tilanneymmärryksen muodostaminen, 2) suunnittelu, 3) päätöksenteko, 4) organisointi, 5) toimeenpano, 6) arviointi (Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus, HL477, 29.10.2015, 6 - 8, Johtaminen ja ohjaus - Puolustusvoimien toiminta, HM297, 1.1.2017, 1 - 2, Rainio 2009, 23, Virta 2008, 7 - 10) Tilanneymmärryksen muodostaminen tarkoittaa kykyä käsittää yksittäistä ja koottua tietoa päätöksentekijän tueksi. Toimijat raportoivat toiminnan tavoitteiden saavuttamisesta ja resurssien käytöstä. Tilanneymmärryksen muodostamisen kannalta keskeinen tuote on tilannekuva. Suunnittelu tarkoittaa kykyä valmistella systemaattisella tavalla resurssien käyttöä

haluttujen vaikutuksien aikaan saamiseksi. Suunnittelu toteutetaan tarvittaessa eri tasojen rinnakkaisprosessina. Suunnittelun keskeisin tuote on suunnitelma. Päätöksenteko tarkoittaa kykyä tehdä systemaattiseen lähestymistapaan ja tilanneymmärrykseen pohjautuen ratkaisuja ennakoivasti tai reagoititarpeen perusteella. Puolustusvoimissa päätöksenteko on komentajakeskeistä. Ennen päätöksentekoa korostuu komentajan osallistuminen valmisteluun esikunnassa ja päätöksenteon jälkeen toimijoiden sitouttaminen tehtyihin päätöksiin. Ratkaisut tehdään esittelystä. Organisointi tarkoittaa kykyä järjestää ja synkronoida toimintaa tavoitteeseen pääsemiseksi. Organisointiin liittyy johtosuhteiden ja johtajien toimivallan määrittäminen sekä tarvittava toimivallan delegointi. Organisoinnin keskeisimmät tuotteet ovat johtosuhteet, kokoonpanot, työjärjestykset ja yhteistoimintasopimukset. Toimeenpano tarkoittaa kykyä suunnata toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja haluttuun loppuasetelmaan pääsemiseksi. Toimeenpano toteutetaan käskyillä. Arvioinnilla tarkoitetaan kykyä seurata toimintaa ennalta määritettyjen mittareiden mukaisesti. Arvioinnilla luodaan edellytykset toiminnan jatkosuuntaamiselle tavoitteisiin pääsemiseksi. Arvioinnin tulokset esitellään esimiehelle. Arvioinnin keskeisimmät tuotteet ovat mittarit ja raportit. (Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus, HL477, 29.10.2015, 6 - 8, Johtaminen ja ohjaus - Puolustusvoimien toiminta, HM297, 1.1.2017, 1 - 2)

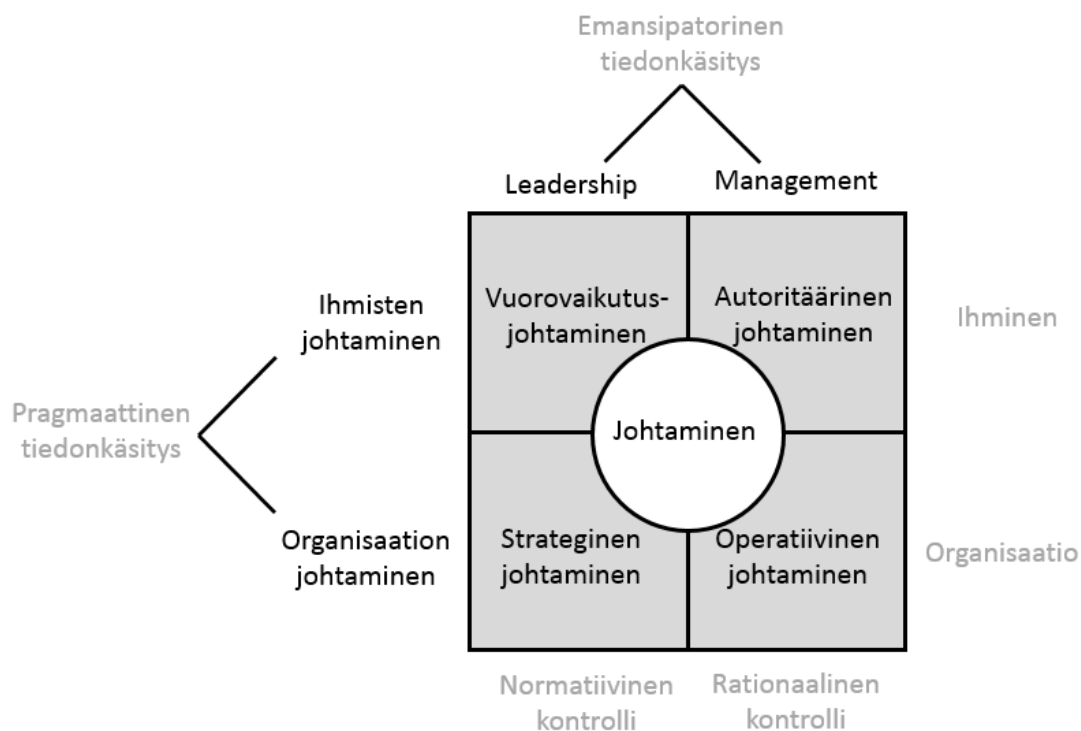
Johtajuus tarkoittaa johtamisen nelikentässä ihmisten johtamista. Johtamisen paradigma konkretisoituu puolustusvoimissa syväjohtamisen mallissa, joka perustuu käsitkseen transformationalisesta johtajasta. Sen lähtökohtana on, että johtaja ottaa huomioon alaistensa tarpeet ja kohtaa heidät tasavertaisina yksilöinä rakentaen luottamusta johtajan, ja johdettavien välille sekä motivoimalla heitä. Transformationalisen johtajuuden edellytyksenä on vuorovaikutus johtajan ja johdettavan välillä. (Rainio 2009, 24 - 25, Virta 2008, 7 - 10) Esimiestaitojen ja karisman käsittely vaatii erilaisia taitoja kuin esimerkiksi byrokratian tai työn organisoiminen. Johtamiseen liittyy usein teolliselle ja modernille aikakaudelle tyypillinen halu hallita kaaosta suunnittelella, organisoimalla ja kontrolloimalla. Vastaavasti johtajuuteen liitetään usein päättäväisyyden, luotettavuuden ja sosiaalisuuden piirteitä. (Huhtinen 2006a, 50 - 52)

Organisaatiokulttuuri perustuu perusoletuksille, artefakteille, jotka ovat tiedostamattomia toimintaa ohjaavia yhteisesti jaettuja tekijöitä. Organisaatiokulttuuri sisältää perusoletusten lisäksi arvoja, asenteita ja mielipiteitä, niin kuin myös symboleita, rituaaleja ja myyttejä ilmentämään toiminnan ja käyttäytymisen luonnetta. Organisaatiokulttuuri on toimintaympäristön, perinteiden ja siinä mukana olevien ihmisten yh-

dessä muodostama kokonaisuus organisaation tavasta käyttäytyä eri tilanteissa. Organisaatiokulttuuri sisältää myös alakulttuureja, joilla voi olla erilainen intressi yläkulttuurin tai virallisen organisaation tavoitteiden ja normien suhteen.

Tutkimuksen aluksi johtamisen oppirakennelmaa tarkasteltiin johtamisen nelikentän kautta. Johtamisen nelikentän puutteita ovat muun muassa toimintaympäristön, innovaatioteorioiden ja itsensä johtamisen asettaminen kyseiseen kenttään. Organisaatiorakenne on käsitteenä liian yksipuolinen ja osin edustaa suljettua organisaatiota pysyvässä ja yksinkertaisessa ympäristössä. Organisaation johtamista ja toimintaa kuvattaessa yhtä tärkeiksi käsitteiksi voidaan nostaa prosessit sekä organisaation suhteet ja verkostot. Tietoyhteiskunnan näkökulmasta organisaatiorakenne -käsitteen voisi korvata organisaatioverkosto -käsitteellä, koska tietoyhteiskunnassa korostuu tiedon jakaminen ja vaihtaminen, mikä edellyttää avointa ja verkostoitunutta toimintaa. Kaikki järjestelmät ovat kerroksittain suljettuja ja avoimia, mutta tietoyhteiskunnan myötä olemme siirtyneet avoimen lähdekoodin aikakauteen, jolloin järjestelmät ovat avoimempia kuin teollisen yhteiskunnan aikana. Tällöin organisaatiot sulautuvat toisiinsa kiinni ja ovat riippuvaisia toisistaan. Elämme verkostojen aikaa, jolloin voitajaksi selviytyy se, joka tekee nopeasti ja ketterästi yhteistyösopimuksia peli- ja järjestelmäteorian mukaan elävässä verkostossa. Toinen sana, jonka suomenkielinen sanapari särähtää, on asioiden johtaminen. Omasta mielestä lihasta ei voi käskää, mutta ihmistä voi. Sen takia lihasmuistikin toimii. Samalla perusteella paperia tai asiaa ei voi johtaa. Sen takia johdankin mieluummin elävää organisaatiota, jonka johtamisessa on omat lainalaisuutensa, niin kuin on ihmisten johtamisessakin. Jako ihmisten ja organisaatioiden johtamiseen on johtamisen nelikentän jakoa tarkempi, koska taustalla vaikuttavat humanististen tieteiden ja yhteiskuntatieteiden välinen erilainen lähestymistapa johtamiseen.

3.2.4. Johtamisen kokonaisuus



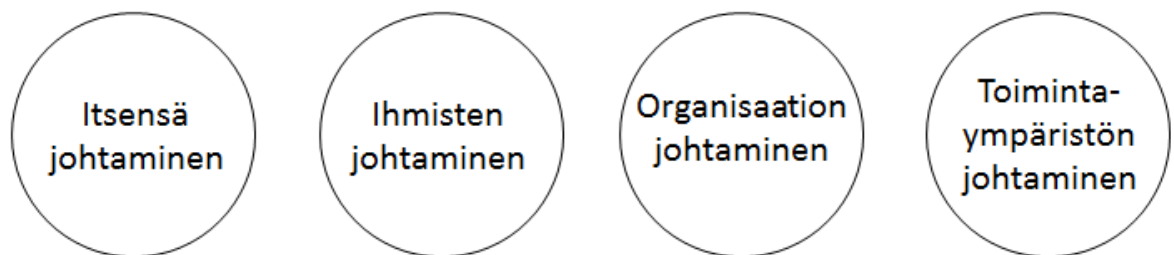
Kuva 3.7. Johtaminen emansipatorisen ja pragmaattisen tiedonkäsityksen näkökulmasta.

Siirtyessämme teollisesta yhteiskunnasta verkostoituneeseen tietoyhteiskuntaan, siirrymme eri tavoilla vastaamaan uudenlaisen yhteiskunnan erilaisiin haasteisiin:

- konemaisista organisaatioista avoimiin systeemeihin,
- hierarkkisista organisaatioista verkostoihin,
- johtajakeskeisyydestä jaettuun johtajuuteen,
- perinteisestä tavoitejohtamisesta prosessien ohjaamiseen,
- järjestyksestä monimutkaisuuden hallintaan,
- kilpailusta yhteistoimintaan ja
- yksilöistä toimiviin yhteisöihin. (Sydänmaanlakka 2009, 147)

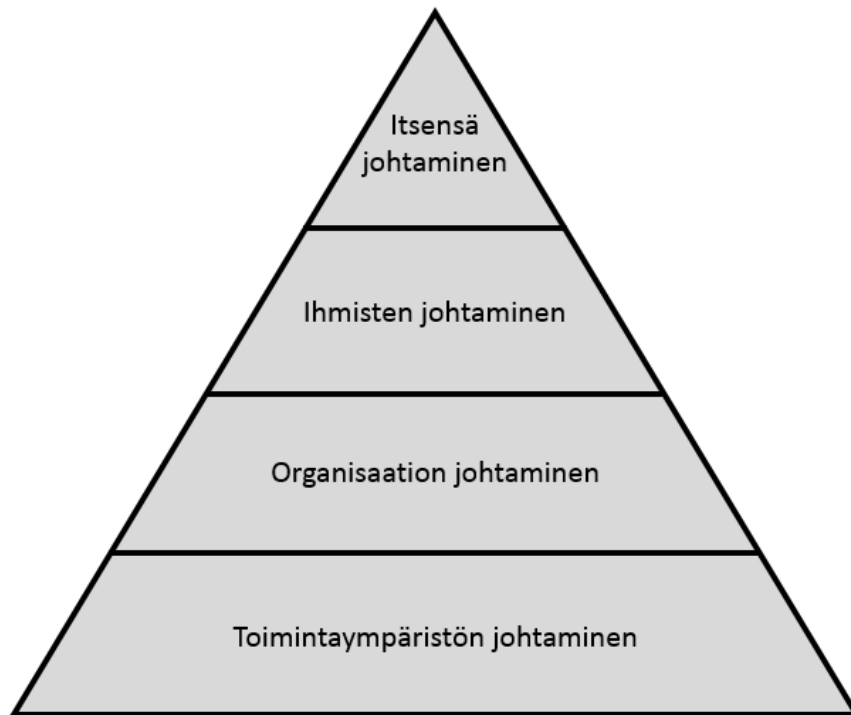
Meidän pitää nähdä organisaatiot avoimina järjestelminä, jossa sopimuksilla ja yhteistoiminnalla liitytään verkostoon. Organisaatiot elävät koko ajan ja niillä on kyky toimintaympäristön mukaiseen itseohjautuvuuteen. Johtajan rooli tulee olemaan toimintaedellytysten luoja ja mahdollistaja. Tavoitteet, projektit ja prosessit määritellään tulevaisuudessa yhdessä asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa ja työskentely on vapaampaa. Verkostoilla täytyy olla yhteinen visio ja suunta, jotta saavutetaan jaettu ja mittakaavaetuja. (Sydänmaanlakka 2009, 147) Avoimessa ja joustavassa toiminnassa

toimintaympäristössä työn osittaminen tulee pieneneään ja tarve työntekijän monikäyttöisyyteen ja itsenäiseen osaamisen kehittämiseen tulee kasvamaan. Spesifin, mutta laaja-alaisen osaamisen merkitys tulee kasvamaan. Erikoisosaajista tulee organisaatioiden pääomaa, jota jalostetaan jakamalla kokemuksia ja tietämystä sekä kouluttamalla ja verkostoitumalla. Ulkoistamisen ja työn joustavuusvelvoitteiden johdosta työvoima on liikkuvampaa, jolloin ihmisten sitouttamisen merkitys tulee kasvamaan. Tietoyhteiskunnassa tarvitaan johtajuutta, jolla voitetaan kilpailu parhaista osaajista. Avoimeen verkostoon ja strategiseen johtamiseen perustuva operatiivinen johtaminen tulee toteuttaa tulosjohtamisen periaatteiden mukaan. Verkostoituneessa toimintaympäristössä laadulliseen arviointiin perustuvien kvantitatiivisten mittareiden soveltuvuutta tulee kuitenkin tarkastella joustavasti. Ulkoistaminen kasvaa yritysten keskityessä ydintoimintaansa ja kilpailun sijaan pyritään paikalliseen yhteistyöhön jopa kilpailijoiden kanssa. Sotilasympäristössä tämä on nähtävissä muun muassa puolustusyhteistyössä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tietoyhteiskunnan asettamat vaatimukset johtamiselle laajentavat johtamisen kokonaisuutta itsensä johtamisen ja toimintaympäristön johtamisen osalta.



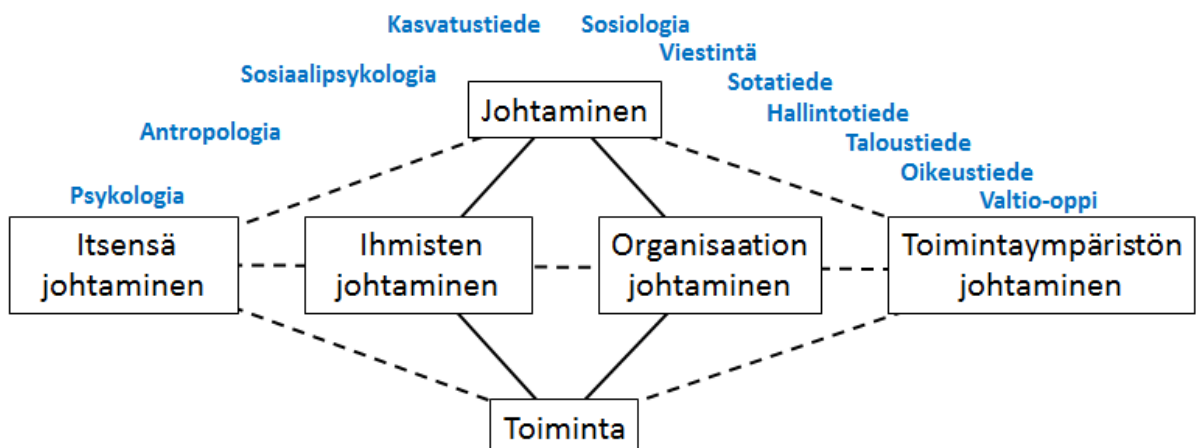
Kuva 3.8. Johtamisen kokonaisuus.

Johtamisen kokonaisuus, joka on esitetty kuvassa 3.6., koostuu neljästä osa-alueesta, joita ovat: itsensä johtaminen, ihmisten johtaminen, organisaation johtaminen ja toimintaympäristön johtaminen. Johtamisen kokonaisuuden voi esittää myös sisäkkäisinä ympyröinä tai pyramidina kuvan 3.7 mukaisesti. Vertauskuvallisesti keskellä ja ylimpänä on itsensä johtaminen. Toimintaympäristön johtaminen on uloimpana, edellytysten luojana. Pohdinnan tuloksena toimintaympäristön ja ihmisten johtaminen tapahtuvat enemmän avoimessa toimintaympäristössä, kun taas organisaation ja itsensä johtaminen enemmän suljetussa toimintaympäristössä.



Kuva 3.9. Johtamisen kokonaisuus pyramidina.

Johtamisen kokonaisuus eli sisäinen rakentuminen käsittää ihmistieteisiin perustuvat neljä osa-aluetta: itsensä johtamisen, ihmisten johtamisen, organisaation johtamisen ja toimintaympäristön johtamisen. Kuvan 3.8 johtamisen sisäinen rakentuminen liittyy johtamisen ulkoiseen rakentumiseen kuvien 3.1 ja 3.2 mukaisesti. Kuvan viivoilla kuvataan korrelaatiota johtamisen osa-alueen vaikutuksesta organisaation tulokseen lyhyellä aikavälillä. Pidemmällä ajanjaksolla toimintaympäristön ja itsensä johtaminen korostuvat toiminnan kehittämisessä.



Kuva 3.10. Johtamisen sisäinen rakentuminen.

Itsensä johtaminen on piirreteorioihin ja psykologiaan perustuvaa johtajan oman toiminnan johtamista. Piirreteoriat perustuvat ajatukseen johtajan tiettyjen persoonalli-

suuden piirteiden takaavan johtamisen onnistumisen, jolloin kyvyn johtaa katsottiin olevan synnynnäinen ominaisuus (Helanen 2004, 13). Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuuden tarve on korostunut siirryttäessä teollisesta yhteiskunnasta tietoyhteiskuntaan. Itsensä johtaminen korostuu hajautetussa päätöksenteossa ja tehtävätaktiikassa monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä silloin, kun autoritääriinen ja kontrolloiva johtaminen ovat vähäistä. Edellä mainituissa johtamisympäristöissä johtajan vastuu omasta toiminnasta on itsellään. Itsensä johtamiseen liittyy myös johtajan osaamisen kehittäminen. Johtaminen perustuu pitkälti johtamiskokemukseen, jota refleктоimalla johtaja tunnistaa kehittymistarpeitaan, joita kehittämällä johtaja voi kehittää omaa johtamiskäyttämistään ja vaikutusta ihmisissä, organisaatioissa ja toimintaympäristössä. Itsensä johtamiseen kuuluvat muun muassa seuraavat alueet:

- itsetuntemus ja itseluottamus,
- persoona, roolit ja identiteetti
- arvot, asenteet ja motivaatio,
- etikka ja moraalit,
- älykkyys,
- kognitiiviset kyvyt ja muisti,
- osaaminen,
- itsekuri ja ajankäytön hallinta,
- toimintakyky, palautuminen ja hyvinvointi ja
- kompetenssi.

Itsensä johtaminen on rajattu raportin ulkopuolelle, koska tutkimustehtävänä on kuvailla ihmisten ja organisaation johtamista. Itsensä johtaminen on kuitenkin tunnistettu ja sidottu johtamisen kokonaisuuteen.

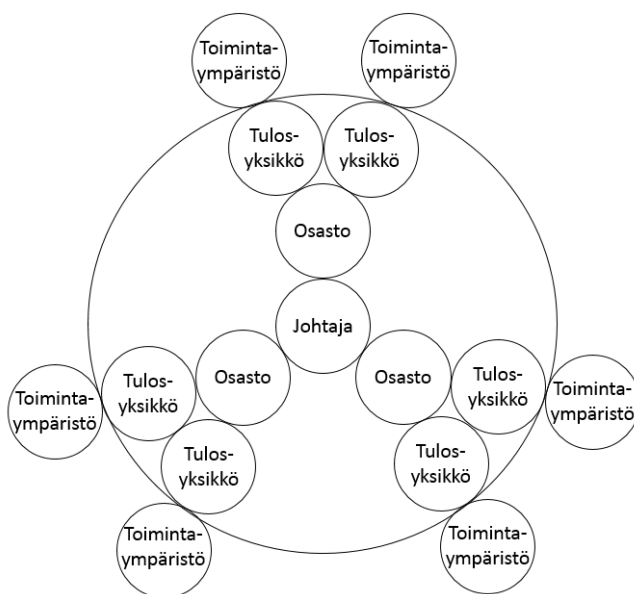
Ihmisten johtaminen tarkoittaa vuorovaikutusjohtamista ja autoritääristä johtamista sekä organisaatiokäyttämistä ja sosiaalisia rakenteita. Johtajuus ja komentajuus perustuu edellä mainittuun ihmisten johtamisen nelikenttään. Vuorovaikutusjohtaminen perustuu transformationaliselle paradigmalle ja karismaattiselle johtamiskäyttämismiselle, joka ilmenee syväjohtamisena. Vuorovaikutusjohtamiseen kuuluu ihmisten motivointi, tavoitteellinen vuorovaikutus ja johtamisviestintä sekä sosiaaliset taidot. Autoritääriinen johtaminen perustuu transaktionaaliseen johtamiskäyttämismiseen, auktoriteettiin, vallan käyttöön ja asemaan sekä ulkoiseen kuriin. Organisaatiokäyttämisminen voidaan jakaa organisaatiokulttuurin ymmärtämiseen ja organisaatiokulttuurin muuttamiseen riippuen ajattelutavasta ja tarkasteltavien perusoletusten

pysyvyydestä. Lisäksi organisaatiokäyttäytymisen alla voidaan tarkastella virallisia ja epävirallisia normeja sekä arvojohtamista. Organisaatio on sosiaalinen toimija, jolla on omat sosiaaliset rakenteet. Ihmisten johtaminen on merkityksenantoa ja ihmisläheinen lähestymistapa johtamiseen.

Organisaation johtaminen tarkoittaa strategista ja operatiivista johtamista, prosesseja, rakenteita ja päätöksentekoa sekä tehokkuutta ja kehittämistä. Organisaation johtamisen 6-pack perustuu edellä mainittuihin tekijöihin. Johtamista voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkasteltiin organisaation johtamista kolmesta eri näkökulmasta, jonka perusteella jäseneltiin keskeisimmät johtamisopit. Strategiseen johtamiseen kuuluu muutaman vuoden aikajänteellä tehtävän strategia-työn lisäksi verkostojohtaminen, muutosjohtaminen ja viestinnän johtaminen. Operatiivista johtamista voidaan tarkastella organisaation toimialojen näkökulmasta, jotka toimivat ja raportoivat neljännes- tai puolivuositain. Näitä ovat muun muassa henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, tietojohdaminen ja logistiikka. Puolustusvoimissa operatiivinen johtaminen on käsitteenä käytössä sodan ajan operaatioiden suunnittelussa ja johtamisessa. Strategisen ja operatiivisen johtamisen aikajänteelle sopisi myös päivittäisjohtaminen, jota voitaisiin kutsua myös asioiden johtamiseksi. Lisäksi operatiivista johtamista voidaan tarkastella toimintaympäristöön ja strategiseen johtamiseen perustuvien organisaation prosessien, rakenteiden ja päätöksenteon näkökulmasta, jotka toteutuvat organisaation kaikilla tasoilla isompina ja pienempinä päätöksentekoprosesseina, toiminnan organisointina ja toimeenpanona. Kolmas organisaation johtamisen tarkastelupari on tehokkuus ja kehittäminen. Tehokkuutta tarkastellaan tavoite-, tulos- ja laatujohtamisen näkökulmista. Kehittämisessä korostuu innovaatiojohtaminen, osaamisen johtaminen ja projektijohtaminen. Tehokkuuden ja kehittämisen tasapainoa on mielenkiintoista tarkastella resurssien käytön näkökulmasta.

”Arie de Geus (1997) pohtii organisaatioiden elämän pituutta: Pitkään eläneet organisaatiot olivat herkkiä ympäristövaikutuksille, ne elivät harmonista yhteiselämää ympäristön kanssa ja pystyivät reagoimaan ajan ilmiöihin ja yhteiskunnallisiin olosuhteisiin ympärillään. Pitkään eläneet organisaatiot olivat kiinteitä ja niillä oli vahva identiteetti. Niiden työntekijät tunsivat olevansa osana yhtä suurta kokonaisuutta. Pitkään eläneet organisaatiot pystyivät sietämään erilaisuutta eivätkä ne juuri harjoittaneet keskitettyä kontrollia.” (Jalava 1998, 77 - 78)

Toimintaympäristön johtaminen tarkoittaa strategista johtamista, verkostojohtamista, muutosjohtamista ja viestinnän johtamista. Kyseiset johtamisopit voidaan jäsentää myös organisaation johtamisen osana, niin kuin ne on jäsenneilty ja kuvailtu raportin luvussa 6.1. Toimintaympäristön johtaminen on verkottuneen, avoimeen järjestelmään perustuvan tietoyhteiskunnan strategista johtamista. Toiminta avoimessa järjestelmässä perustuu järjestelmäteoriaan, jossa toimijat ovat keskinäisriippuvuudessa. Verkostoituneessa ympäristössä toiminta organisoituu verkstorakenteisesti, jossa kilpailijatkin voivat tehdä yhteistyötä, jolloin molemmat saavuttavat hyötyä. Verkostojen johtamisessa kysymys onkin, kenen kanssa tehdään yhteistyötä ja kuinka pitkälle yhteiset visiot, strategiat ja prosessit viedään? Avoin ja verkostoitunut ympäristö on myös kerrannaisvaikutuksista johtuen nopeasti muuttuva ja kompleksinen ympäristö. Tällöin tilanneymmärryksen merkitys korostuu, jolloin hajautetun päätöksenteon malli kuvan 3.8 mukaisesti sopii organisoitumiseen parhaiten, jos tahdotaan sopeutua toimintaympäristön muutoksille. Edellä mainittu sopeutumisen ja kehittämisen välttämättömyys perustuu innovaatioteorioille. Organisaatio ja toimintaympäristö ovat vuorovaikutuksessa toistensa suhteen. Organisaatio ei ainoastaan sopeudu ympäristöön, vaan myös vaikuttaa ja muuttaa ympäristöä deterministisen lähestymistavan mukaisesti. Organisaatio voi myös sinisen meren strategian periaatteella luoda uusia toimintaympäristöjä, ja sen uusia ulottuvuuksia. Vuonna 2017 Saksa ilmoitti perustavansa kyber-puolustushaaran. Enää ei taistella vain maalla, merellä, ilmassa ja avaruudessa, vaan myös tietoverkoissa. Toimintaympäristön johtamisen voi käsittää tältä osin myös pelisääntöjen muuttamiseksi.



Kuva 3.11. Toimintaympäristön johtaminen. Organisaatio kuvattuna suhteessa toimintaympäristöönsä. Tulosityksiköt ja tiimit vastaavat ja sopeutuvat oman toimintaympäristönsä tarpeisiin ja vaatimuksiin.

3.2.5. Johtamisen toimintaympäristöt

Sotilasjohtaminen voidaan määritellä eri tavoilla. Se voi olla johtamista *sotilasympäristössä*, jolloin oletuksena oleva *universaali johtaminen* pitää sopeuttaa sotilasympäristön vaatimusten mukaan *tilannejohtamisena*. *Sotilasjohtaminen* voidaan käsittää myös toimintana, jolloin johtaminen on erityistä sotilaallista johtamista, joka sisältää *profession* oletuksen. *Sotilasjohtaminen* on myös *vuorovaikutusprosessi* kahden tai useamman toimijan välillä, jolloin voidaan tarkastella toimijoiden välisiä suhteita ja valta-rakenteita sekä viestintää ja viestinnän merkityksiä. *Sotilaana johtamisessa* (Krogars 1998, 22) tarkastelun kohteena on johtajan *persoona ja roolit* sekä *johtamiskäyttäytyminen toiminnan lähtökohtana*. *Sotilaiden johtamisessa* tarkastelun huomio kiinnittyy *johtamisen kohteeseen* eli *toimijoihin* – sotilaisiin, jotka ovat omak-suneet *sotilaan identiteetin*, ulkoisen olemuksen ja *yhteiskunnallisen aseman* oikeuk-sineen ja velvollisuuksineen, sekä *vaikutuksena*, miten johtajan toiminta vaikuttaa sotilasjoukossa. *Sodan johtamisessa* tarkastelun painopisteessä on *ilmiö, jota johdetaan, ja jossa johdetaan*. Sota ilmiönä sisältää lainalaisuuksia, jotka toimivat saman-suuntaisena samanlaisessa toimintaympäristössä.

Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitos on määritellyt johtamisen kokonaisuuden osana sotatieteitä. Johtamisen kokonaisuuden lähestymistavan eli johtamisen nelikentän kautta asemoidaan johtamisen teorial. Tämän lisäksi johtaminen on kontekstisidonnaista, mikä tarkoittaa sotilasjohtamisen osalta, ja Maanpuolustuskorkeakoulun määritelmän mukaisesti jakoa sodan, rauhan, kriisinhallinnan ja kokonai-smaanpuolustuksen toimintaympäristöihin kuvan 3.9 mukaisesti. Johtamisen ajatus-maailmaan liittyy epävarmuus, epäsymmetria, ei-lineaarisuus ja kompleksisuus. (Valtanen 2008, 12) Johtamiseen sotilasympäristössä liittyy aina oletuksia sotilasjoh-tajuudesta ja sotilasjohtamisesta. Jos oletetaan, että johtaminen on universaalia, joh-tajan on sopeutettava johtamistyyliensä sotilasympäristön ja sen organisaatiokulttuurin mukaan. Jos oletetaan, että erilaiset johtajat sopeutuvat erilaisiin johtamisympäristöihin eri tavalla, voidaan pohtia erityisen sotilasjohtamisen ja sotilasjohtajuuden ole-massaoloa ja eriytymistä yleisestä johtajuudesta. Tällöin johtajuuden ei oleteta ole-

van universaalia, vaan kontekstisidonnaista, jota voidaan kehittää kokemuksella ja koulutuksella.

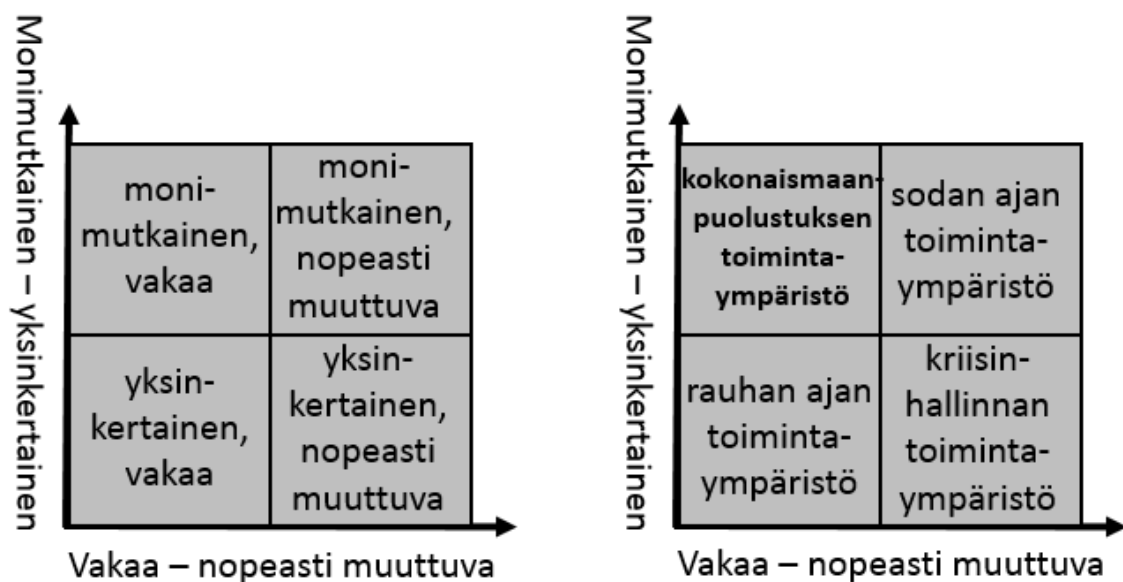
Sosiaalipsykologiassa on käsite vastaavuusharha. Ihmisillä on taipumus yliarvioida sisäisten tekijöiden vaikutukset tapahtumien lopputuloksiin. Vastaavasti meillä on taipumus aliarvioida tilannetekijöiden vaikutukset. (Valtanen 2008, 9) Tilannetekijät ovat toimintaympäristöriippuvaisia. Kuvassa 3.12 on kuvattu toimintaympäristön nelikenttä kahden muuttujan suhteen. Ensinnäkin onko toimintaympäristö yksinkertainen vai monimutkainen ja toiseksi onko toimintaympäristö vakaa vai nopeasti muuttuva. Toiminta vakaassa ympäristössä perustuu ennustettavuuteen. Toiminta nopeasti muuttuvassa ympäristössä perustuu hyvään tilannekuvaan, johtamisprosessin nopeuteen ja toiminnan nopeaan muuttamiseen. Toiminta yksinkertaisessa ympäristössä perustuu ennalta määritettyihin toimintatapoihin. Toiminta monimutkaisessa ympäristössä perustuu aikaisemmin luotuun luottamukseen ja rakenteisiin sekä toimintatapoihin.

Professori Aki-Mauri Huhtinen (2006b, 42 - 43) on jakanut käsitteen toimintaympäristö kahteen eri osaan: toimintaan ja ympäristöön. Huhtisen mukaan ”toiminnan käsite laajentaa johtamisen erityisesti käyttäytymisen tuolle puolen: emootioiden, motivaation ja tahdon alueelle. Oleellista organisaatiokäyttäytymisen lisäksi ovat erilaiset prosessit, joilla johtamisen ”subjekti-objekti” asetelma toimii. Toimintaympäristön käsite toimii enemmänkin metaforana, jonka avulla voidaan tarkastella aikaa, ”subjekti-objekti” asetelmaa sekä valita johtamisen tarkasteluun maailman luokan silmälasit.” (Rainio 2009, 27) Antti Rainio (2009, 30) on määritellyt johtamisympäristön käsitteen, joka koostuu pysyvästä ja muuttuvasta johtamisympäristöstä. Pysyvä johtamisympäristö muodostuu organisaatiokulttuurista ja organisaation rakenteesta. Muuttuva johtamisympäristö koostuu ryhmän sisäisistä tekijöistä sekä tilanteesta ja tehtävästä. (Rainio 2009, 30) Kun organisaatiota tarkastellaan kulttuuriseen taustaansa yhdistyvänä johtamisympäristönä, nousevat seuraavat seikat keskeisiksi:

- yhteiskunnan harjoittaman ohjaus,
- organisaation koko,
- toiminnan luonne ja
- sosiaalisen järjestelmän avoimuus.

Yhteiskunnan harjoittaman ohjauksen osalta organisaatiot voidaan jakaa kahteen pääryhmään: julkisiin ja yksityisiin. Mitä voimakkaammaksi organisaation ulkopuoli-

nen ohjaus muodostuu sitä vähemmän liikkumavaraa johtajilla yleensä on. Ilmiössä korostuu lisäksi piirteet, joissa voimakas ulkoinen ohjaus pyrkii lisäämään sisäistä ohjausta. Organisaation fyysisellä koolla on myös merkittävä vaikutus siihen, millaiseksi organisaatio kehittyy johtamisympäristönä. Fyysinen koko korreloi yleensä organisaation ikään, jolloin sille muodostuu yhteys järjestelmän kulttuuriseen perustaan. Tämä havainto on keskeinen tunnistettaessa johtamisen mahdollisuuksia ja rajoitteita puolustusvoimissa. Lisäksi organisaation toiminnan luonnetta on tarkasteltava välillä yksinkertainen - kompleksinen. Sosiaalisen järjestelmän avoimuutta voidaan selvittää monesta eri näkökulmasta, joita kuvaavat esimerkiksi arvot ja normit, kulttuuri, vuorovaikutuksen muodot ja sisältö sekä yksilön asema organisaatiossa. Johtamisen näkökulmasta avoimuus muodostuu sekä mahdollisuudeksi että haasteeksi, sillä avoimuuden myötä organisaatioista kehittyy vaikeammin hallittavia kokonaisuuksia. (Krogars 1995, 1998, 16 - 19)

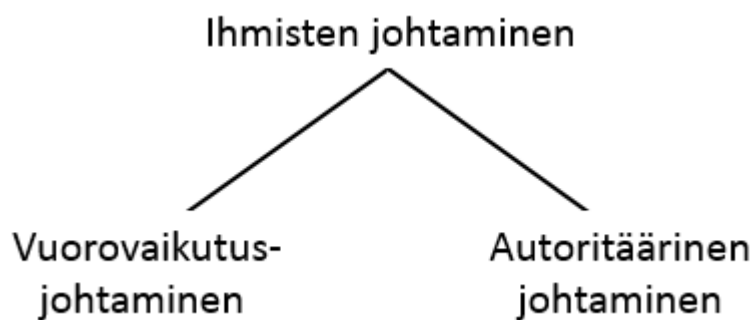


Kuva 3.12. Puolustusvoimien toimintaympäristöt nelikentässä: muuttuva – vakaa ja monimutkainen – yksinkertainen

Sotilasjohtamisen määritelmän mukaisesti johtaminen tapahtuu neljässä erilaisessa toimintaympäristössä. Ne ovat sodan ja rauhan ajan toimintaympäristöt, kriisinhallinnan toimintaympäristö ja kokonismaanpuolustuksen toimintaympäristö. Johtamisen eri osa-alueiden painotukset ovat riippuvaisia toimintaympäristöstä (Rainio 2009, 28) Puolustusvoimien rauhan ajan joukkojen tuottamisen paikallinen toimintaympäristö on yksinkertainen ja vakaa, jolloin korostuvat keskitetty johtaminen, prosessiohjaus, kustannustehokkuus ja tulosjohtamisen periaatteet. Kokonismaanpuolustuksen toimintaympäristö on sen sijaan puolustusjärjestelmäkokonaisuudessaan osana valti-

onhallintoa monimutkainen, jolloin korostuvat osaamisen johtaminen ja verkostojohdaminen. Kriisinhallinnan toimintaympäristö on joukkojen vähyydestä johtuen yksinkertainen, mutta nopeasti muuttuva, jolloin tilannejohtamisen soveltaminen ja päätöksentekokyky korostuvat. Sodan ajan toimintaympäristö on kompleksinen eli monimutkainen ja nopeasti muuttuva (Rainio 2009, 28). Sodan aikana korostuvat hajautettu ja nopea päätöksenteko, tehtävätaktiikka, operaation johtaminen, organisointikyky ja yksinkertaisuus.

4. IHMISTEN JOHTAMINEN



Kuva 4.1. Ihmisten johtaminen.

Piirreteorioiden (1940-luku) perusteella johtajan synnynnäisillä persoonallisuuden piirteillä on merkitystä johtamisessa (Helanen 2004, 13 - 15, Krogars 1998, 23). Persoonallisuuspsykologia selittää ihmisten eroja esimerkiksi piirreteorian sekä Myers–Brigsin tyyppi-indikaattorin ja Big Five-kokeen avulla

Käyttäytymisteoriat (v. 1940 - 1960) erottelevat johtamisen perusulottuvuudet, joiden perusteella johtajien johtamistyyliä voidaan luokitella eri luokkiin. Käyttäytymisteoriat esittävät johtamisen tuloksellisuuden olevan riippuvainen johtajan käyttäytymisestä ja toiminnasta. Johtamistyyliä kuvaavat johtajien erilaisia käyttäytymistapoja. Whiten ja Lippitin tutkimuksessa tarkasteltiin autoritaarista, demokraattista ja antaa mennä johtamistyyliä. Tutkimukset tukivat voimakkaasti demokraattisen johtamistavan ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä, mutta johtamistavan ja tuottavuuden välistä yhteyttä ei todettu. (Helanen 2004, 13 - 15; Krogars 1998, 23)

Tilanneteorioiden (v. 1960 - 1980) perusteella tehokkaat johtamistavat ovat yhteydessä tilanteeseen. (Helanen 2004, 13 - 15, Krogars 1998, 23) Ihmisten johtamisen teoria perustuu erilaisille näkökulmille, joita yhdistää ihmisläheinen lähestymistapa johtamiseen. Esimerkkinä tilannejohtamisen malleista on Paul Hersey'n ja Kenneth H. Blanchardin (1990, 276) tilannejohtamismalli, joka on Managerial Gridin ja Reddin tehokkuuspainotteisen johtamisteorian perusteille kehitetty malli. Tilannejohtamismallissa tilanteella tarkoitetaan alaisten kypsyytensä, joka määrittää ihmisen halukkuudeksi ja kyvykkyydeksi ottaa vastuuta omasta toiminnastaan ja ohjata omaa käyttäytymistään. Tilannejohtamisen malli on saanut myös kritiikkiä, koska mallissa tilanteen merkitystä yksinkertaistetaan ottamalla huomioon vain alaisen kypsyytensä. (Helanen 2004, 14 - 15)

AIKAKAUSI	LÄHESTYMISTAPA	PÄÄTEEMA
1940-luvun lopulle	Piirrelähestymistapa	Kyky johtaa on synnynnäinen ominaisuus
1940-luvun lopusta 1960-luvun lopulle	Tyylilähestymistapa	Erilaiset tyylit määrittelevät johtamisen tehokkuutta
1960-luvun lopusta 1980-luvun alkupuolelle	Kontingenssilähestymistapa	Tilanne vaikuttaa ratkaisevasti johtamisen tehokkuuteen
1980-luvun alkupuolelta eteenpäin	Uusi paradigma	Johtaja tarvitsee vision

Taulukko 1. Johtamisen teorian ja tutkimuksen suuntaukset Brymanin (1992) mukaan (Nissinen 2000, 30).

4.1. Johtajuus ja komentajuus

Jokainen ympäristö tarvitsee omanlaistaan komentajuutta, jolloin korostuu komentajan kyky sopeuttaa oma toimintansa ympäristön mukaan. Komentajuus on tilannesidonnaista toimintaa. (Kylkirauta 2/2016, 30) Johtajuus on sosiaalipsykologisen näkemyksen mukaan myös ryhmesidonnaista (Valtanen 2008, 17). Komentajan kyky sopeuttaa johtamista erilaisiin tilanteisiin riippuu hänen henkilökohtaisista ominaisuuksistaan ja taidoistaan. Marsalkka Mannerheim tunnisti asiakokonaisuuden, jossa persoona ja toimintaympäristö kohtaavat. (Kylkirauta 2/2016, 30) Edellä mainittuun perustuen komentajuuteen liittyvät hyvä ihmistuntemus ja tilanneymmärrys. Manner-

heim hyödynsi hyvää ihmis- ja tilannetuntemustaan talvi- ja jatkosotien henkilöstöjohtamisessaan (Huhtinen 2006, 12 - 25).

”Komentajuus on ennen kaikkea taitoa luoda visio tavoitteesta, kykyä jakaa visio yksiselitteisen ymmärrettävästi sekä kykyä olla peräänantamaton, kova ja toimeenpanokykyinen asetetun tavoitteen saavuttamiseksi” (Kylkirauta 2/2016, 32). Kyseinen määritelmä kuulostaa hyvältä yhdistelmältä strategista johtajaa ja kovaa taistelunjohtajaa. Komentajuuteen kuuluu myös tavoitteellinen vuorovaikutus, lojaalisuus esimiehelle sekä yhteistyökyky. Johtajan pitää käyttää sopivassa suhteessa vuorovaikutusjohtamista ja autoritääristä johtamista hyvällä tilannetajulla. Johtajuutta on myös joukon käyttäytymisen ja sosiaalisen rakentumisen johtaminen. Johtajuus on vuorovaikutustaitoa sekä erilaisten johtamistyylien ja -roolien tilanteenmukaista käyttöä. Jokaisella komentajalla on omat arvot, taidot ja luonteenpiirteet ja toimintatavat, jotka tekevät komentajasta yksilöllisen, ja joilla hän toteuttaa komentajuuttaan. (Kylkirauta 2/2016, 31 - 32)

Komentajuutta tarkasteltaessa on otettava huomioon myös karisman merkitys. Karisma tarkoittaa yksilön voimakasta kykyä viehättää ihmisiä tai vaikuttaa ihmisiin. Komentaja vahva karisma helpottaa alaisten ja organisaation ”mukaan tempaamista”. (Kylkirauta 2/2016, 32) Burns (1978, 244 - 247) kirjoittaa karisman käsitettä analysoidessaan ”sankaruudesta”, joka kuvaa hänen mukaansa muiden ihmisten suhtautumista jollakin tavalla yliarvostettuun ihmiseen. Burnsien mukaan ”heroic leadership” on johtajan ja alaisten välinen suhde, jonka yhtenä piirteenä on se, että siitä puuttuvat kriittisyys ja ristiriidat. (Nissinen ja Seppälä 2000, 63) Länsimaisessa kulttuurissa on syvällä käsitys suuresta johtajasta, joka lähes yli-inhimilliseen tapaan johtaa joukkonsa vaikeuksista huolimatta voittoon (Krogars 1998, 36). Sankarimyytin, karismaattisen johtajan ja heroistisen johtajuuden kysyntä oli laskussa toisen maailman sodan jälkeen, jolloin asiantuntijuus korostui. 2000-luvulla on alkanut nousta merkkejä patriottisuuden, protektionismin ja maskuniilisuuden kysynnästä keskinäisriippuvuuden ja idealismin sijaan. Euroopassa kehitys on vielä aluillaan, mutta esimerkkejä on jo saatu Donald Trumpin ja Vladimir Putinin vastatessa vahvan johtajan kysyntään.

Intuitio on yksi osa komentajuutta, joka rakentuu komentajan persoonalle ja kokemuksen kautta opituille asiakokonaisuuksille. Monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa tilanteissa ei ole riittävästi aikaa analysoida kaikkien muuttujien muodostamia toimintavaihtoehtoja, jolloin komentajan kokemukseen perustuva intuitio korostuu. Tä-

män johdosta komentajatehtäviin valittavien tulee saada kokemusta mahdollisimman monipuolisesti erilaisissa tehtävissä.

Visionäärisen ajattelun näkökulmasta johtajuudessa korostuu kyky tehdä asiat ymmärrettäviksi, jolloin alainen ymmärtää vision merkityksen työn kokonaisuuden kannalta ja sitoutuu työhönsä tehokkaammin (Helanen 2004, 25). Visionäärinen johtajuus liittyy strategiseen johtamiseen ja vision toimeenpanemiseen ihmisten kautta.

4.2. Vuorovaikutusjohtaminen

Vuorovaikutusjohtamisella tarkoitetaan tavoitteellista vuorovaikutusta, joka perustuu vuorovaikutusprosesseille. Vuorovaikutusjohtamisessa on osattava taito vaikuttaa ihmisiin ja heidän saamiin merkityksiin vuorovaikutustaidoilla: motivoida heidät sisäisesti ylittämään omat odotuksensa ja sitouttaa heidät yhdistämällä heidän tavoitteet organisaation tavoitteisiin.

4.2.1. Transformationaalinen johtaminen

Alan Brymanin (1992) mukaan johtamisen uuden paradigman selkein teoreettinen kokonaisuus on transformationaalinen johtaminen, josta karismaattinen johtajuus muodostaa yhden osan. Bryman toteaa, että transformationaalinen, karismaattinen ja visionäärinen johtaminen perustuvat samaan ilmiöön. (Nissinen 2000, 29)

Transformationaalisen johtamisen johtava James MacGregor Burns ajatusten edelleen kehittäjä ja paradigman mallintaja on professori Bernard M. Bass, joka on transformationaalisen koulukunnan keskeisin tutkija. Bass (1985) ottaa lähtökohdaksi Burns esittämän kahtiajaon transaktionaaliseen ja transformationaaliseen johtamiseen. (Nissinen ja Seppälä 2000, 65 - 66)

Transformationaalinen johtaja saa alaisensa tekemään enemmän kuin he alun perin aikoivat. Sisäsyntyinen motivaation kasvaminen on mahdollista saada aikaan kolmella erilaisella keskenään korreloivalla tavalla:

- Johtaja nostaa alaisensa tietoisuuden ja tiedostamisen tasoa tavoitteiden arvosta ja tärkeydestä sekä keinoista niiden saavuttamiseksi.

- Johtaja saa alaisensa asettamaan ryhmän tai yhteisönsä edun henkilökohtaisen etunsa edelle.
- Johtaja kykenee nostamaan alaisensa henkisesti tasolle, jossa toimintaa ohjaavat entistä enemmän ylemmän tason (kasvu) tarpeet. (Nissinen ja Seppälä 2000, 66)

Erinomainen sotilasjohtaja kykenee Bassin (1985) mukaan käyttämään sekä transaktionaalista että transformationaalista johtamista. Nissisen ja Seppälän mukaan Burns näkee transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden ulottuvuudet toistensa ääripäinä. Bass (1985, 22) sen sijaan toteaa, että ”johtajat käyttävät vaihtelevasti transaktionaalista ja transformationaalista johtamista – kysymys onkin siitä, mikä on näiden kahden ulottuvuuden suhde johtajan käyttäytymisessä.” Donohue ja Wong (1994, 24 - 25) vertailevat transaktionaalista ja transformationaalista johtajuutta seuraavan taulukon esittämällä tavalla. (Nissinen ja Seppälä 2000, 67 - 68)

Muuttujat	Transaktionaalinen	Transformationaalinen
Johtajan voiman lähde	Arvo ja asema	Persoona, pätevyys
Alaisten reaktio	Käskyjen noudattaminen	Sitoutuminen
Aikakehys	Lyhyt	Pitkä
Palkkiot	Ulkoiset (palkka)	Sisäiset (itsetunto)
Valvonta	Tärkeää	Vähemmän tärkeää
Seurannan painopiste	Arviointi	Kehittyminen
Muutoksen ilmeneminen	Alaisten toiminta	Alaisten arvot, asenteet
Johtajuuden ydin	Johtajan toiminta	Alaisten mieli

Taulukko 2. Johtamisen ulottuvuuksien vertailua Donohuen & Wongin mukaan (1994, 25) (Nissinen ja Seppälä 2000, 67).

Wofford ja Goodwin (1994) ovat tutkineet transformationaalisten ja transaktionaalisten johtajien kognitiivisia prosesseja. Transaktionaalisten johtajien kognitiiviset prosessit sitoutuvat toiminnan lähitavoitteisiin, kun transformationaalisten johtajien kiinnityspisteenä on visio. (Nissinen ja Seppälä 2000, 69 - 70)

Bass (1997) korostaa, että universaalisuuden ohella paradigman soveltamisen kannalta on oleellista ymmärtää kulttuurin, käsitejärjestelmien ja käytännön välinen yhteys. Kuten Burr (1995) asian esittää: paradigman mukaan transformationaalista johtajaa ei välttämättä koeta transformationaaliseksi johtajaksi toisessa ympäristössä ja kulttuurissa. Paradigma toimii kunkin kulttuurin käsitejärjestelmien sisällä. Transformationaalista johtamista voidaan selittää sosiaalisen konstruktionismin teorialla, jon-

ka mukaan ihmisen mieli rakentuu sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena. Ymmärtäkseen tutkittavaa henkilöä tai ilmiötä on ymmärrettävä yksilöä tai ilmiötä ympäröivän kulttuurin symbolijärjestelmää. (Nissinen ja Seppälä 2000, 70 - 71)

4.2.2. Syväjohtaminen

Syväjohtaminen perustuu käsitykseen konstruktivistisesta oppimisesta ja transformationaalisen johtamisen malliin. Malli pyrkii käyttäytymisen kautta mallintamaan, mitä on erinomainen johtajuus ja kuinka konstruktivistisen johtamiskäsityksen mukaan tätä erinomaista johtamiskäyttäytymistä voi oppia. (Valtanen 2008, 15)

Puolustusvoimien johtajakoulutusohjelmalla on yhteiskunnallista vaikutusta, koska se kouluttaa vuosittain noin 10 000 sotilasjohtajaa reserviin, jonka lisäksi kantahenkilökunta opiskelee sotakouluissa ja harjaantuu sotajoukoissa. Tämän johdosta se edellyttää kokonaisvaltaista ja järjestelmällistä lähestymistapaa. Systemaattinen lähestymistapa näkee koulutuksen prosessina, jonka tulisi tuottaa oppijoille tarvittavat tiedot, taidot, kyvyt ja asenteet, niin että he kykenevät sopeutumaan ja toimimaan tuottavasti yhteiskunnassa koulutuksensa jälkeen. (Nissinen; 2000, 50 - 51)

Dosentti Vesa Nissisen (2000, 50 - 59) kehittämä puolustusvoimien johtajakoulutusohjelma perustuu perusoletuksille, sisältötiedolle, menetelmätiedolle ja järjestelmätiedolle, jotka yhdessä muodostavat koulutusjärjestelmän. Johtamiskoulutusohjelman perusoletukset lähtevät johtamisen uuden paradigman keskeisimmästä transformationaalisen johtamisen koulukunnan tutkimuksista ja perustuvat ilmiöön, jota voidaan kutsua ”erinomaiseksi johtamiskäyttäytymiseksi”. Ilmiö perustuu yksilön arvostamiseen ja kasvamisen tukemiseen, mutta on myös organisaation näkökulmasta tehokasta ja tuloksellista, siis tavoittelemisen arvoista. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen perustuu ihmisen valmiuden kehittymiseen, joka on yksilön sisäinen, elinikäinen prosessi. Johtamiskoulutusohjelman sisältötiedon ydin on syväjohtamisen malli, joka perustuu transformationaalisen johtamisen mallintamiseen, johtamiskäyttäytymisen viitekehykseen ja johtamisen yleiseen viitekehykseen. Tavoitteena on, että yksilötasolla sisältötieto muodostaa jossakin vaiheessa perustan yksilön johtamiskäyttäytymisen kriittiselle itsearviointille. Johtajakoulutusohjelman menetelmätieto perustuu konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen. Konstruktivistinen oppimiskäsitys on haastanut behavioristisen perinteen ennen kaikkea vuorovaikutuksellisissa ammateissa.

Johtajakoulutusohjelman järjestelmätiedon perustana ovat puolustusvoimien koulutusorganisaatio, johtajakoulutuksen tavoitteet ja käsitys johtajakoulutuksen vaikuttavuudesta sotilasorganisaatiossa. Toimintaympäristön muuttuessa koulutusjärjestelmältä ja yksilöltä vaaditaan joustavuutta, itseohjautuvuutta ja jatkuvaa oppimista. (Nissinen 2000, 25, 50 - 59; 2001, 131)

Burnsin (1978, 448) mukaan: "kasvatus on...opettamisen ja oppimisen prosessi..., johon osallistuvat niin opettajat kuin oppilaatkin...sisältäen perusidean vaikuttaa ihmiseen "itseensä", heidän mahdollisuuksiinsa ja kohtaloihinsa... Lopulta johtajuus ja kasvatus lähestyvät toisiaan..., mutta vain silloin kun... käsitteet ymmärretään toimijoiden vuorovaikutuksesta syntyvänä motivaatiotason nousuna..." (Nissinen 2000, 50 - 59)

Matti Suonperän (1993, 18 - 19) mukaan: "Kysymys on ennen kaikkea ihmisten toiminnan ohjaamisesta tavoitteiden vaatimusten mukaisesti... Opetustapahtuma on siis luonteeltaan myös johtamista." (Nissinen 2000, 50 - 59)

Tämän johdosta muun muassa Burns kyseenalaistaa esimerkiksi mallista oppimisen, koska se voi johtaa joustavuuden ja tilanneherkkyyden katoamiseen. (Nissinen 2000, 50 - 59)

Rauste Von Wrightin (1994, 15) konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan: "Oppiminen on minä-keskeinen prosessi, jossa oppija valikoi, tulkitsee ja jäsentää informaatiota aiemman tietonsa ja kokemuksensa pohjalta. Prosessi on aina kulttuuri- ja tilannesidonnainen. Uusien merkitysrakenteiden perustana ovat sosiaalinen vuorovaikutusprosessi ja oppijan skeemat". (Nissinen 2000, 50 - 59)

Konstruktivistisen oppimiskäsitys perustuu Lonkan (1997) mukaan oppimisen kognitiiviseen teoriaan, joka rakentuu kolmen peruskonseptin varaan. *Konstruktivisuudella* tarkoitetaan, että jokainen ihminen konstruoi eli käsittelee tietoa itse ja rakentaa uudelleen omia skeemoja. *Tiedon aktiivisella olemuksella* tarkoitetaan oppimisprosessissa oppilaan osuutta: onko oppilas aktiivinen, tiedonhaluinen yksilö, joka ottaa vastuun itse omasta oppimisestaan. *Mentaalisen representaatio* tarkoittaa yksilön ongelmanratkaisutaitoja sekä kykyä käsitellä tietoa. (Nissinen 2000, 50 - 59)

”Jack Mezirow (1991) tarkastelee teoriassaan kuinka aikuinen voi vapauttaa itsensä vakiintuneista malleista ajatella ja toimia ja uudistaa näin oman oppimisensa – kysymys on siis muutoksesta sen alkuperäisessä merkityksessä. Tällöin muutoksen tavoitteena on itsereflektioon ja kokemukselliseen oppimiseen tähtäävät menetelmät – siis transformatiivinen oppiminen.” (Nissinen 2000, 50 - 59)

”Transformatiivisen oppimisen tavoitteiden saavuttamista tulee mitata vertaamalla opiskelijoiden alkuperäisiä merkitysrakenteita oppimisen tuloksena muuttuneisiin merkitysrakenteisiin.” (Nissinen 2000, 50 - 59)

4.2.3. Karismaattinen johtaminen

Transformationalisen johtamisen yhteys johtamisen uuden paradigman koulukuntiin, kuten karismaattiseen ja visionääriseen johtamiseen on luonnollisesti vahva (Nissinen ja Seppälä 2000, 69). Max Weber tutki karismaattisuutta 1900-luvun alussa ja näkee sen pääasiassa synnynnäisenä osana ihmisen persoonallisuutta, jonka avulla karismaattinen johtaja pystyy vaikuttamaan muihin ihmisiin. Brymanin (1992, 164) määritelmän mukaan *”...karisma on nähtävä sellaisena suhteena johtajan ja johdettavien välillä, joka on lopputulos tietystä sosiaalisesta prosessista.”* Sosiaalisella prosessilla Bryman tarkoittaa johtajan ja muiden ihmisten välistä vuorovaikutussuhdetta eli johtamiskäyttäytymistä. Karisma on siis ilmiö, joka syntyy ja elää johtajaa ympäröivien ihmisten käsityksissä. Conger kuvailee karismaattista johtajuutta samalla tavalla kuin Tichy ja Devanna (1986) kuvailevat transformationaalista johtajuutta. Yhdenmukaisuus on niin voimakasta, että kyseessä on todennäköisesti sama ilmiö. (Nissinen ja Seppälä 2000, 62 - 63)

Yukl (1998) analysoi laajasti karismaattista johtajuutta ja sen kielteistä ulottuvuutta. Yukl näkee ongelmaksi sen, miten johtajuuden laatu määritellään. Tutkitaanko johtajuuden vaikutuksia alaisten elämään, johtajan persoonallisuutta vai arvoja? Yukl päätyy näkemykseen, jonka mukaan johtajuuden laadun ratkaisee, pyrkiikö johtaja ajamaan ensi sijassa omaa vai yhteistä etua. Karismaattisella ja transformationaalilla johtamisella on huomattavia yhtäläisyyksiä, mutta erot tulevat esiin arvojen tasolla. Transformationaalinen johtaja etsii keinoja organisaation ja alaistensa tavoitteiden yhdistämiseen. Hän osaa asettaa alaistensa tarpeet omien tarpeidensa edelle.

Transformationalisen johtajan toimintaa ohjaavat yleisesti demokraattiset, kristilliseettiset perusarvot ja myönteinen ihmiskäsitys. (Nissinen ja Seppälä 2000, 64)

4.2.4. Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot

Sosiaalisuus ei ole sama asia kuin sosiaaliset taidot (Keltikangas-Järvinen 2010, 17). Sosiaalisuus voi tarkoittaa ihmisille eri asioita. Usein puhuja tarkoittaa sosiaalisuudella sosiaalisia taitoja eli kykyä toimia yhteistyössä rakentavasti ja taitoa ratkaista sosiaalisia ongelmia tavalla, jota arvostetaan, ja joka johtaa hyvään lopputulokseen. Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot ovat kuitenkin eri asioita. Sosiaalisuus on synnynnäinen temperamenttipiirre, kun taas sosiaaliset taidot opitaan. Ne eivät ole synnynnäisiä. (Keltikangas-Järvinen 2010, 17)

Sosiaalisuus tarkoittaa sitä, miten kiinnostunut ihminen on muiden seurasta ja miten paljon hän joka tilanteessa asettaa muiden ihmisten seuran yksinolon edelle. Seuralisuus olisikin kyseiselle temperamenttipiirteelle parempi ilmaisu kuin sosiaalisuus. (Keltikangas-Järvinen 2010, 17)

Sosiaaliset taidot tarkoittavat taitoa selvittää sosiaalisista tilanteista (Keltikangas-Järvinen 2010, 17). Sosiaaliset taidot ovat yhteistoimintataitoja tai niin sanottuja sosiokognitiivisia eli ihmisen tiedollisia taitoja, jotka liittyvät sosiaalisten tilanteiden tiedolliseen hallintaan (Kauppila 2005, 19).

Sosiaalisuus tarkoittaa *halua* olla ihmisten kanssa, kun taas sosiaaliset taidot tarkoittavat *kykyä* olla muiden kanssa. Sosiaaliset taidot ja sosiaalisuus voivat olla riippumattomia toisistaan: ihminen voi olla täysin riippuvainen muiden seurasta, mutta kyvytön tulemaan toimeen heidän kanssaan. Tai hän voi olla kyvykäs, mutta haluton olemaan muiden kanssa. (Keltikangas-Järvinen 2010, 17)

Sosiaaliset taidot ovat kulttuuri- ja aikakaussidonnaisia. Monet selviytymismallit, jotka olivat vielä 50 vuotta sitten kiellettyjen selviytymismallien listalla, ovat tänä päivänä oman edun ajamista. (Keltikangas-Järvinen 2010, 18) Tämän perusteella voisi väittää, että yhteiskunnassa kilpailu sosiaalisesta asemasta on koventunut. Samoin se miten sosiaaliset taidot käsitetään Suomessa ei vastaa käsityksiä esimerkiksi Välimeren maissa. Keltikangas-Järvisen mukaan on sosiaalisiin taitoihin kuuluu keskeisim-

pänä laaja varasto vaihtoehtoja sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseksi ja kyky valita oikea ratkaisu. Sosiaaliset taidot tarkoittavat myös kykyä ymmärtää toista ihmistä, hänen näkökantojaan ja tunteitaan. Sosiaaliin taitoihin luetaan sekä empatia eli kyky asettua toisen asemaan että sympatia eli myötätunnon kokeminen toista ihmistä kohtaan.

Sosiaaliset taidot opitaan kokemusten ja kasvatuksen kautta. Kyse on sosiokulttuurallisesta oppimisesta, kun kasvattaja kertoo, miten kulttuurissamme odotetaan käyttäytyvän. Sosiaaliset taidot eivät vaadi pohjaksi tiettyä temperamenttirakennetta, vaan ne voidaan opettaa minkä tahansa temperamentin omaavalle lapselle. (Keltikangas-Järvinen 2010, 18)

Sosiaalisella vuorovaikutuksella (social interaction) tarkoitetaan ihmisten välistä toimintaa erilaisissa ympäristöissä. Ihmisen kehittymistä sosiaalisilta taidoiltaan yhteiskunnan jäseneksi kutsutaan socialisaatioprosessiksi, joka alkaa jo varhain lapsuudessa. Sosiaalisenaatioprosessin yhteydessä opitaan yhteiskunnan arvoista ja normeista lähtevät käyttäytymissäännöt ja toimintatavat. Perhe, koulu ja ystävät ovat vuorovaikutuksen opettajina merkittävässä roolissa. (Kauppila 2005, 19)

Sosiaalinen vuorovaikutus on yläkäsite, johon kuuluvat käsitteet sosiaaliset suhteet ja sosiaaliset taidot. Sosiaalisilla suhteilla tarkoitetaan sosiaalisen vuorovaikutuksen luonnetta ja laadullisia piirteitä. Käsite sosiaaliset taidot (social skills) kuuluu osana sosiaalisen kompetenssin (social competence) alueeseen, joka sisältää myös joukon ihmisen sopeutumiseen (adaptive behavior) liittyviä taitoja. (Kauppila 2005, 19)

Ihmisen persoonan voidaan ajatella rakentuneen kerroksittain: Sisimpänä on osin perinnöllinen ja osin sikiöaikana sekä varhaisten kokemusten myötä kehittynyt temperamentti, joka on persoonallisuuden pohja. Temperamentti tarkoittaa ihmisen synnystä valmiutta reagoida tietyllä tavalla ympäristön ärsykkeisiin tai toimia tietyllä tyylillä. Temperamentti vaikuttaa siihen, minkälaiset ympäristön ärsykkeet herättävät ihmisen mielenkiinnon ja mitkä hän ohittaa, miten voimakkaasti hän reagoi (lähestykö vai pakeneeko) ja millaiset asiat hän kokee palkitsevina, mitkä rankaisuina. (Keltikangas-Järvinen 2010, 28 - 30)

Ihmisen temperamentin seuraavaan kerrokseen rakentuu persoonallisuus. Sen avulla ihminen päättää, toimii, tavoittelee asioita, tekee tietoisia ratkaisuja sekä ohjaa elä-

määnsä. Persoonallisuus on seurausta kasvatuksesta ja kokemuksista. Siihen kuuluu sellaisia asioita, kuten minäkuva eli ihmisen oma käsitys siitä, millainen hän on, itsearvostus, päämäärät, tavoitteet, selviytymiskeinot, ongelmanratkaisukeinot, arvot, eettiset normit. Temperamentti antaa pohjan persoonallisuuden kehitykselle. (Keltikangas-Järvinen 2010, 30 - 31)

Temperamentin nostattamat reaktiot ja tunteet eivät ole ihmisen hallinnassa. Sen sijaan se käytös, johon ihminen antaa temperamentin johtaa itsensä, on hänen päättävissään. Sosiaalisuus on temperamenttia, sosiaaliset taidot taas kuuluvat persoonallisuuteen. Sosiaalisuus on ihmisen perustarve. Ihminen on luotu elämään vuorovaikutuksessa muiden kanssa, mutta sosiaalisuuden asteessa on suuria eroja. Kaikki ihmiset ovat perusteeltaan sosiaalisia, mutta temperamentti selittää eroja ihmisten välisiä eroja sosiaalisuuden asteessa. (Keltikangas-Järvinen 2010, 32 - 33)

Hyvin sosiaalista ihmistä ei tulisi valita johtajaksi, koska hän ei kykene tekemään ratkaisuja, joiden jälkeen kaikki eivät enää pidäkään hänestä. Vastuun ikävistä asioista hän delegoi muille. Kaikkia asiat päätetään yhdessä, vaikka oikeasti kyse on siitä, että hän väistää oman johtajalle kuuluvan vastuunsa. (Keltikangas-Järvinen 2010, 57)

Ulospäinsuuntautuneisuus yhdistetään arkikeskustelussa usein virheellisesti sosiaalisuuteen. Se ei kuitenkaan tarkoita sosiaalisuutta kuten eivät myöskään avoimuus, vilkkaus ja puheliaisuuskaan. Sen sijaan ne liittyvät aktiivisuuden temperamenttipiirteeseen. Ulospäinsuuntautuneisuus on läheinen sellaiselle temperamenttipiirteelle kuin lähestymistäipumus, joka puolustetaan tarkoittaa innokasta ja ennakkoluulotonta uusien asioiden lähestymistä. (Keltikangas-Järvinen 2010, 58)

4.2.5. Tavoitteellinen vuorovaikutus ja vuorovaikutustaidot

Ihmisen vuorovaikutuksella on aina jokin merkitys (Kauppila 2005, 25). Sosiaalisen konstruktivismiin näkökulmasta johtaminen on tavoitteellista vuorovaikutusta ja merkityksenantoa, joka perustuu vuorovaikutustaitoihin.

Vuorovaikutustaitoihin kuuluvat viestintätaidot ja sosiaaliset taidot. Jälkimmäiseen kuuluvat sosiaalinen kyvykkyys, sosiaalinen havaitseminen sekä empatia. Hyvä vuo-

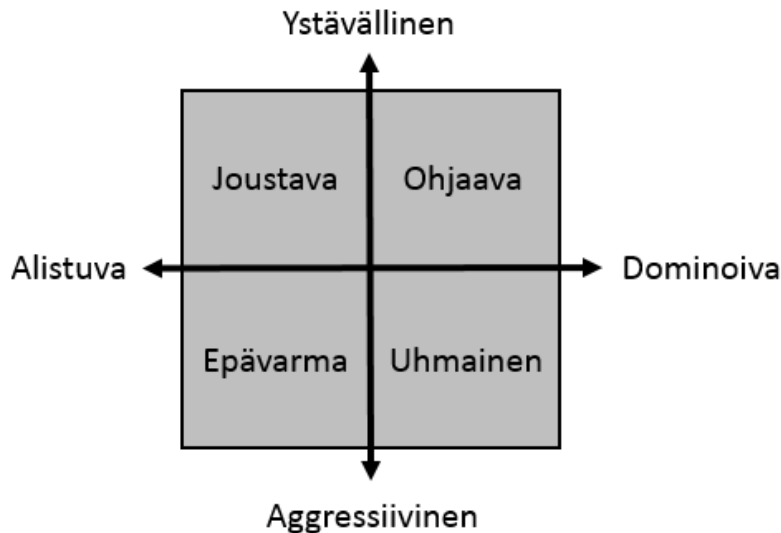
rovaikutustaito edellyttää hyvää viestintä- eli kommunikaatio taitoa, joka on vuorovaikutuksen väline. Viestintätaitoja pidetään ihmisen vuorovaikutustaidoista yhä tärkeämpänä. Monien ongelmien ajatellaan johtuvan kommunikaatio-ongelmista. Jos ihmiset osaisivat ilmaista hyvin taitavasti omia tunteitaan, halujaan ja pyrkimyksiään, ihmisten väliset ongelmatkin vähenisivät. (Kauppila 2005, 22 - 23, 25)

Sosiaalinen kyvykkyys ilmenee kykyinä tulla toimeen toisten ihmisten kanssa, kuten kykyinä toimia erilaisissa ryhmissä tai hyvänä neuvottelutaitona. Vuorovaikutuksessa on mukana ihmisen käyttäytymistä ohjaava tieto, jolloin puhutaan sosiokognitiivisista taidoista. Sosiaaliseen kyvykkyuteen kuuluu myös yhteistyökyky tai yhteistoimintakyky, joiden lähtökohdat ovat temperamentti- ja persoonallisuuspiirteitä. Sosiaalista kyvykkyyttä voi kehittää kokemuksen ja koulutuksen avulla. (Kauppila 2005, 23)

Sosiaalisessa havaitsemisessa ja herkkyydessä on taitoa havaita toisten tilanne tai asema sosiaalisessa kentässä. Meidän tarpeemme ohjaavat havaintotoimintaamme, jolloin valikoimme informaatiota, jota haluamme käsitellä tietoisella tasolla pidemmälle. Sosiaalinen havaitseminen ja sanattoman viestinnän tulkitseminen auttaa ymmärtämään toista ihmistä. (Kauppila 2005, 23)

Empatia on kykyä ymmärtää toista ja osallistua tunnetasolla toisen tilanteeseen. Empatia voidaan määritellä tunnesuuntautumiseksi, toisen ihmisen mielentilan ymmärtämiseksi tuntematta samoin kuin toinen tuntee. Empaattisessa vuorovaikutuksessa eläydytään toisen ihmisen tunne- ja ajatusmaailmaan. Se on liitetty kykyyn kohdata toisen ihmisen kärsimystä tai jakaa toisen kokemaa tunnetilaa. (Kauppila 2005, 24, 186)

Vuorovaikutustyyliä on erilaisia. Ne voidaan johtaa esimerkiksi yhdistämällä Triandisin (1977) mallin alistuminen – hallitseminen muuttuja ja Freudin mallin viha – rakkaus muuttuja, jolloin saadaan muodostettua kuvan 4.2 mukainen nelikenttä. Näin saadaan kahdeksan erilaista vuorovaikutustyyliä kahden muuttujan suhteen.



Kuva 4.2. Vuorovaikutustyyli, muuttujina: alistuva – dominoiva ja ystävällinen – aggressiivinen (Kauppila 2005, 42 - 68).

Asiajohtajat (management) käyttävät johtamisessaan usein vakuuttavia eli kovia tai asiasuuntautuneita vuorovaikutustyyliä, kuten ohjaava tai dominoiva tyyli. Ohjaavassa tyylissä ilmenee huolehtivaisuutta. Tyylin käyttäjä ohjaa, ehdottaa ja antaa neuvoja. Vuorovaikutukseen liittyy auttamisen halua, ratkaisutapojen esittämistä ja toisista huolehtimista. Dominoivaan eli hallitsevaan tyyliin kuuluu halua hallita ja vaikuttaa toisiin ihmisiin. Vuorovaikutukseen liittyy oman pätevyyden osoittamista sekä toisten arvostelua ja alistamista. Johtajilla on vaarana ajautua hallitsevan vuorovaikutustyylin käyttämiseen. Uhmainen tyyli on epärationaalinen ja sosiaalisia suhteita vahingoittava. Vuorovaikutuksen käyttäjä on hallitseva, osoittaa omaa paremmuuttaan sekä halveksuu ja alistaa toisia. Siinä on kyynisyyttä, uhittelua, vihanpurkauksia ja sääntöjen rikkomista. Aggressiivinen tyyli ilmenee avoimena epäsosiaalisena vihamielisyytenä, piittaamattomuutena, ilkeämielisyytenä, selän takana puhumisena ja kiroiluna. Vuorovaikutuksessa konfliktit, riidat ja vihan ilmaisut ovat yleisiä. (Kauppila 2005, 53 - 57, 66 - 67)

Ihmisläheiset johtajat (leadership) käyttävät johtamisessaan yleensä reflektioivia eli pehmeitä tai tunnesuuntautuneita vuorovaikutustyyliä, kuten ystävällinen ja joustava tyyli. Ystävällinen tyyli voidaan tunnistaa siitä, että se on hyvin sosiaalinen, hyvätahoton sekä yhteistyöhaluinen, ja ilmentää halua lähestyä toista ihmistä. Vuorovaikutus on kohteliaista, ymmärtävää ja avointa. Joustava tyyli vastaa haasteisiin tulla toimeen muuttuvissa ja vaikeissa ihmissuhdetilanteissa. Joustavat ihmiset ovat usein ihmisläheisiä, hyväntuulisia ja rentoja. Tyylisiin kuuluu halu miellyttää toista ja ottaa toinen huomioon. Vuorovaikutukselle on tyypillistä kohteliaisuus ja kiireettömyys vuo-

rovaikutustilanteissa. Alistuvaan tyyliin kuuluu hermostunutta ja pelokasta tai turvautuvaa, toiseen ihmiseen luottavaa alistumista. Ihminen aliarvioi omia kykyjään, vähättelee itseään ja on varovainen kannanotoissaan eikä pidä kiinni omista oikeuksistaan. Epävarma tyyli on epäröivää tai alistuvaa ja viestii epäluottamusta. Tyylin edustaja saattaa usein aliarvioida itseään, vältellä vastuuta ja hankalia tilanteita sekä luottaa enemmän toisiin kuin itseensä. (Kauppila 2005, 52 - 53, 57 - 60, 68)

4.2.6. Johtamisviestintä

Viestintä on viestinnän johtamista ja johtamisviestintää. Siinä missä viestinnän johtaminen liittyy viestintäjärjestelmän hallintaan, johtamisviestintä liittyy tiiviisti johtajaan ja hänen persoonaansa. Johtaja vaikuttaa joko viestintäjärjestelmän kautta tai suoraan omana itsenään. Johtamisviestinnässä on kyse kaikesta siitä viestinnästä, jota johtaja itse tekee toteuttaessaan johtamistehtävänsä. (Kiuru 2009, 66, 70)

Retoriikalle ominaiset pohdinnat siitä, millaisia sanavalintoja pitäisi käyttää, kun halutaan saada ihmiset omalle puolelle tai millaisia mielikuvia ja havainnollistuksia tehokas ihmisiin vaikuttaminen pitää sisällään, ovat liittyneet kysymykseen siitä, kuinka ihmisiä johdetaan. Antiikin retoriikan mallit ja käsitteet soveltuvat parhaiten perinteisiin yleisöpuheisiin, koska antiikin aikaiset johtamisjärjestelmät olleet melko autoritaarisia, jolloin puhetaidossa on lähdetty siitä, että ”yksi käskyttää monia”. Antiikin retoriikka ei kuitenkaan anna riittävästi johtamisviestinnän näkökulmia siihen, kuinka johtajan pitäisi toimia muissa kuin yleisöpuhetilanteissa. (Kiuru 2009, 66 - 67)

Nykyisten johtamisoppien ja -järjestelmien käsitykset vuorovaikutteisesta johtamisesta vaativat enemmän huomiota keskustelulähtöiseen johtamisviestintään, joka voidaan jakaa prosessi- ja henkilölähtöisiin lähestymistapoihin. ”Prosessia painottavassa lähestymistavassa mielenkiinnon kohteena ovat johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa toteutuvat viestintäprosessit. Avainkysymys johtajan näkökulmasta on, miten keskustelua on ohjattava, jotta se johtaisi toivottuun lopputulokseen.” Henkilölähtöisessä lähestymistavassa huomion keskipisteenä on keskustelun toinen osapuoli. Se, miten kunkin alaisen kanssa keskustellaan, riippuu aina kyseisestä alaisesta. Joillekin sopii suoraan asiaan meneminen, kun taas toiset vaativat pehmeämpää lähestymistapaa. ”Suoraan asiaan menemisellä” on puolustusvoimissa ilmeisen vahva ja edelleen elossa oleva perinne. (Kiuru 2009, 67 - 68) Suoraa toimin-

taa vaativissa organisaatioissa ja ympäristöissä tarvitaan enemmän suoraa lähestymistapaa. Lisäksi kulttuurista vaikuttaa siihen, kuinka paljon käytetään kohteliaisuuksia ja kiertoilmauksia sekä pehmeämpää lähestymistapaa verrattuna suoraan lähestymistapaan. Esimerkiksi Pohjanmaalla vaikuttava pientalollisten "vapaiden" isäntien puhekulttuuri eroaa Lounais-Suomen "herrakulttuurista", jossa asiat ilmaistaan epäsuoremmin.

Viestinnän tasot nimetään siten, että johtamisviestintää toteutetaan yleisöpuhe-, ryhmäviestintä- tai keskinäisviestintätilanteessa. Vaikuttamisen näkökulmasta johtamisviestintä voidaan jäsentää myönnyttämiseen ja suostutteluun. Tavoitteellisen vuorovaikutuksen näkökulmasta korostuvat vuorovaikutustaidot ja sen myötä vaikuttamisen tekniikat ja strategiat. Myönnyttävässä johtamisviestinnässä johtajalla on käytävissään seuraavat vaikuttamisen strategiat:

- lupaukset,
- uhkaukset,
- seurausten osoittaminen (positiiviset ja negatiiviset),
- stimulointi (positiivinen ja negatiivinen),
- kokemuksiin tai tunteisiin vetoaminen (positiivisiin ja negatiivisiin) ja
- moraaliin tai arvoihin vetoaminen. (Kiuru 2009, 68)

Myönnyttämisessä pohditaan, missä olosuhteissa voi olla perusteltua antaa lupauksia tai asemoida viestinnän toisen osapuolen eteen kielteisiä seurauksia. Myönteisesti latautuvia myönnyttämisstrategioita ovat lupaukset, myönteisten seurausten osoittaminen ja positiivinen stimulointi. Kielteisesti latautuvia ovat uhkaukset, kielteisten seurausten osoittaminen ja negatiivinen stimulointi. (Kiuru 2009, 68 - 69)

Suostuttelu on jaettavissa myönnyttämisestä kuudeksi perustyyppiseksi:

- jalka-oven-välissä-menetelmä,
- ovi-vasten-kasvoja-menetelmä,
- suorat reitit tai kiertoreitit,
- rationaaliseen päätöksentekoon vetoaminen,
- Social judgement -malli ja
- kognitiivisen epätasapainon hyödyntäminen.

Jalka-oven-välissä-menetelmä tarkoittaa toimintaa, jossa aluksi hyväksytetään jokin pienempi muotoinen asia, minkä jälkeen prosessia "vyörytetään" eteenpäin. Ovi-vasten-kasvoja-menetelmä on edellisen menetelmän peilikuva. Suorassa reitissä argumentit päättelyketjuineen tuodaan suoraviivaisesti näkyville. Kiertoreiteissä lähdetään siitä, että viestinnän toinen osapuoli saatetaan epäsuorasti, huomaamatta, toivottuun lopputulokseen. Näennäisen jutustelun avulla eteenpäin viety prosessi koe-

taan monesti tehokkaaksi. Rationaaliseen päätöksentekoon vetoamisessa pyritään siihen, että vastaanottaja päätyy loogisen päättelyketjun seurauksena itse toivottuun lopputulokseen. Strategian perusajatuksen voi kiteyttää kysymykseen: ”Mitä sinä tässä tilanteessa tekisit?” Ratkaisu jätetään näin – ainakin näennäisesti – tilanteen toiselle osapuolelle. Social judgement -mallissa käytetään hyväksi ajatusta siitä, että ”kaikki muut” hyväksyvät esitetyn asian, mutta viestinnän vastaanottava taho jostain syystä ei. ”Kaikille muille tämä tuntuu sopivan mutta sinulle näköjään ei”. Kognitiivisen epätasapainotilan hyödyntämisessä organisaation johtaja saattaa aloittaa tilaisuuden toteamalla: ”Teistä kukaan ei ole täällä viiden vuoden päästä enää töissä, tai jos on, toivoisi ettei olisi.” Tällainen henkinen ”maton vetäminen jalkojen alta” on tehokas tapa herättää kuulijat, mutta seurannaisvaikutukset saattavat kääntyä itseään vastaan. (Kiuru 2009, 69 - 70) Suostuttelutapojen käyttö vaatii tilannetajua. Oleellista johtamisviestinnässä on myönteisyys (Kylkirauta 2/2016, 31).

4.2.7. Ihmisten motivointi

Motivaation kantasana on motiivi, joka vastaa tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. (Hersey & Blanchard 1990, 18, 30, Kemppi 2006, 22) Motiivit ja tarpeet ovat käyttäytymisen päävaikuttimia. Motiivit ohjaavat yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa, joten ne ovat päämääräsuuntautuneita, joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Kemppi 2006, 22) Henkilön motivaatio riippuu hänen motiivinsa voimakkuudesta, ja yksilön käyttäytyminen määräytyy yleensä hänen voimakkaimman tarpeensa mukaan. (Hersey & Blanchard 1990, 18, 30)

Maslowin tarvehierarkiassa inhimilliset tarpeet on järjestetty tarvehierarkiaan. Fysiologiset tarpeet on sijoitettu hierarkian yläpäähän, koska niiden voimakkuutta pidetään suurimpana. Fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat ravinto, vaatetus ja suoja. Kyseiset fysiologiset tarpeet ovat hengissä säilymisen perusedellytyksiä. Jos yksilö onnistuu tyydyttämään kyseiset tarpeet, niin seuraavan tason tarpeet tulevat tärkeämmiksi, ja ne alkavat motivoida ja hallita yksilön käyttäytymistä. Fysiologisten tarpeiden tultua tyydytetyksi turvallisuuden tarpeet tulevat käyttäytymistä hallitseviksi. Turvallisuuden tarpeiden jälkeen seuraavat liittymistarpeet, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. (Hersey & Blanchard 1990, 31) Sotilasjohtajan on hyvä tuntea Maslowin tarvehierarkian perusteet (Kemppi 2006, 23). Jos joukko joutuu toimimaan kurjissa olosuhteissa ja tavoittelee ensimmäisen tason tarpeita, niin sen on oltava joko hyvin

koulutettu joukko, joukko on motivoitava tai fysiologiset tarpeet eli huolto on toteutettava ennen tehtävän jatkamista.

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eroavat toisistaan. Sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että käyttäytymisen syyt ovat sisäisiä. Sisäiset palkkiot perustuvat työn sisältöön, ovat yksilön itsensä välittämiä, tyydyttävät ylemmän tason tarpeita ja esiintyvät tunteiden muodossa. Ulkoinen motivaatio on sen sijaan riippuvainen ympäristöstä. Ulkoiset palkkiot ovat johdettavissa työympäristöstä, ovat organisaation tai sen edustajan välittämiä, tyydyttävät alemman tason tarpeita ja esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa. (Peltonen ja Ruohotie 1992, 18 - 19) Sotilaskuriin perustuva käsky täyttää ulkoisen motivaation tunnusmerkit. Sisäisiä motivaatioita on vaikea muuttaa johtamisen avulla, kun taas ulkoisia ei. Pelkästään motivaatio ei kuitenkaan riitä tehtävien suorittamiseen vaan yksilöt ja organisaatiot tarvitsevat myös tehtävien suorittamiseen vaadittavat taidot.

Valmius ja motivaatio säätelevät suoritusta ja työpanosta. Valmius määrittää sen, mitä yksilö osaa tehdä. Motivaatio määrää sen, mitä yksilö haluaa tehdä. Suoritustason voidaan vaikuttaa lisäämällä motivaatiota, jos tarvittavat valmiudet tehtävän suorittamiseen ovat olemassa. Jos riittävää valmiutta tehtävän suorittamiseen ei ole saavutettu koulutuksen avulla, ei motivaation lisääminen johda parempaan lopputulokseen. (Peltonen ja Ruohotie 1992, 22) Sotilasympäristössä saattaa syntyä tilanne, jossa johtaja pyrkii kuria eli ulkoista motivaatiota lisäämällä kehittämään joukkonsa suorituskykyä. Tällöin tulee tarkastella joukon todellista valmiutta tehtävän suorittamiseen. (Kemppe 2006, 24 - 25)

4.3. Autoritäärinen johtaminen

Autoritäärisen johtajan valta perustuu asemavaltaan, joka annetaan johtajalle tavallisesti ylhäältä organisaatiosta. Autoritäärinen johtaja perustaa auktoriteettinsa arvoon ja asemaan. Alaiset reagoivat tähän noudattamalla käskyjä. Tällainen auktoriteetti on kuitenkin lyhytnäköistä ja sen ylläpitäminen vaatii johtajalta jatkuvaa toimintaa ja valvontaa. (Nissinen 2000, Saarijärvi 2011, 46)

4.3.1. Transaktionaalinen johtaminen

Autoritäärinen johtaminen ilmenee tyypillisesti transaktionaalisessa johtamisessa. Se perustuu vastavuoroiseen toimintaan, jossa johtaja lähestyy alaisiaan vaihtaakseen jotain, esimerkiksi palkkaa työhön (Nissinen 2000). Transaktionaalisen johtamisen mekanismeja voidaan selittää sosiaalisen vaihdon teorialla (Sotilasjohtaja I 1990). Behaviorismiin perustuva sosiaalisen vaihdon teoria selittää sosiaalisuutta yksilön motiiveista lähtien. Teorian mukaan yksilö pyrkii sosiaalisissa suhteissaan saamaan mahdollisimman paljon mahdollisimman vähin kustannuksin. (Nissinen 2000)

Bass määrittelee transaktionaalisen johtajuuden seuraavasti:

- 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. (Nissinen ja Seppälä 2000, 66)

Bass laajentaa ihmisten johtamisen näkökulmaa, esittämällä transaktionaalisen johtamisen käsitteen vastaavan management-käsitteen sisältöä. Transaktionaalinen johtaminen on tällöin merkitykseltään asioiden johtamista. (Nissinen ja Seppälä 2000, 66)

Transaktionaalinen johtaja vaikuttaa johdettaviensa toimintaan palkitsemalla heitä hyvistä suorituksista ja rankaisemalla huonoista. Painopiste on valvonnassa ja ulkoisissa motivaatiotekijöissä. (Seeck 2008) Transaktionaalisen johtamisen tunnuspiirteitä ovat aktiivinen johtaminen eli tilanteen aktiivinen seuraaminen ja nopea puuttuminen tilanteeseen, mikäli esiintyy poikkeamia standardista. Transaktionaalisen johtamisen onnistumiseen vaikuttaa olennaisesti se, onko johtajalla valtuutta päättää palkinnoista ja rangaistuksista sekä toisaalta haluavatko johdettavat tarjottuja palkintoja ja pelkäävätkö he vääristä suorituksista seuraavia rangaistuksia. (Seeck 2008)

4.3.2. Auktoriteetti

Autoritäärisiä johtajia on ollut perinteisesti sotilasorganisaatioissa. Sotilasorganisaatioissa upseerien ja aliupseerien muodollinen säädösten sekä organisaatiokulttuurin tuoma arvovalta ovat oikeuttaneet auktoriteetin. (Nissinen 2000, Saarijärvi 2011, 46) Sotilaskulttuurissa johtajan auktoriteetilla on ollut erityinen merkitys: muun muassa sodan ajan rintamakomentajat, yksikönpäälliköt, joukkueenjohtajat ja ryhmänjohtajat ovat joutuneet taisteluissa näyttämään toiminnallista esimerkkiä. (Huhtinen 2002, 139) Johtajan vaikutus joukon taistelutahtoon on suuri. Johtajan väärässä paikassa osoittama löysyys saattaa johtaa erityisesti joukosta poistumisyhteyksiin, liika tiukkuus ja byrokraattisuus taas joukon hengen huononemiseen. (Sotilasjohtaja II 1990, 25 - 26)

4.3.3. Valta

Vallankäytön periaatteet ovat lähtöisin Montesquieun vallan kolmijakoa muotoilevasta opista, jossa niiden rooliksi nähdään toimeenpanofunktio. (Krogars 1998, 19 - 20) Myös johtamiseen on perinteisesti yhdistynyt vallan käsite, joka kulminoituu siihen, miten johtajat käyttävät valtaansa organisaation sisäisissä ja ulkoisissa toiminnoissa. Todellinen vallankäyttö ei useinkaan korreloi organisaation muodollisiin valtarakenteisiin, vaikka niiden välille muotoutuu riippuvuussuhde. Kansanomaisesti on myös todettu, että valta turmelee sen käyttäjät, mikä johtamisen käsitteeseen yhdistettynä tarkoittaa esimerkiksi korruption, henkilökohtaisten etuuksien ja epäoikeudenmukaisen sanktioinnin ilmenemistä (Krogars 1998, 19 - 22).

Suomen kevään 2017 hallituskriisin yhteydessä tasavallan presidentti Sauli Niinistö toimi aktiivisesti ja totesi jälkepäin: ”valtaa ei ole tarjolla, mutta vastuuta on. Ja jos jossain odotetaan vastuunkantajaa, niin olen valmis ottamaan vastuuta.” Ilmeisesti tasavallan presidentti tarkoittaa sitä, että valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä, mutta vastuu on ikään kuin velvollisuus ja valta ansaitaan. Tähän liittyy myös vallan, vastuun ja vapauden yhteyden side. Ohjauksen määrästä ja tehtävästä riippuen vastuuta, valtaa ja vapautta on käytössä paljon tai vähän. Ansaittu luottamus antaa yleensä lisää vastuuta ja vapautta tehtävän toteuttamisessa sekä myöhemmässä vaiheessa virallisen aseman vallan käyttöön. Vallan käyttö tulee olla myös harkittua, oikeudenmukaista ja suhteellista. Vallankäytön periaatteet liittyvät tiiviisti länsimaiseen ja suomalaisen oikeuskäsitykseen sekä kulttuurin traditioon. Johtamisen käsitteanalyysissä se voidaan vallankäytön osalta liittää oikeustieteeseen ja valtio-oppiin.

Perinteinen näkyvä käskyvalta, joka voidaan liittää kuninkaisiin, keisareihin ja sotapäälliköihin, on poistunut viimeisen sadan vuoden aikana yhteiskuntien rakenteista. Yhtenä syynä tähän voidaan pitää käskyvallan tehottomuutta valvoa yksilöiden toimintaa silloin, kun valtaa ei käytetä, koska valta on tehokasta vain, kun sitä käytetään. Käskyvalta edellyttää näkyviä vallankäytön tunnuksia ja käskijöitä, jotka saavat esimerkiksi armeijat valmistautumaan ja käymään sotaa. Näkyvälle, selvästi yksilöitä alistavalle käskyvallalle on helppo järjestää vastarintaa, ja siksi se on jäämässä pois informaatioyhteiskunnan vallankäytöstä. (Huhtinen 2002, 28 - 29)

Kurinpidollinen valta, tai pikemminkin näkymätön valvonta, on lisääntynyt globalisaation kautta. Kurinpidollinen valta on levittäytynyt sähköisten informaatiojärjestelmien kautta kaikkialle maailmaan. Meistä tuotetaan jatkuvasti tietoa näkymättömän kurin avulla. Informaation kerääminen ja analysointi toteutuu automaattisesti, koska nykyajan ihmisen on pakko huolehtia tarpeistaan erilaisten sähköisten järjestelmien kautta. (Huhtinen 2002, 28 - 29) Monimutkaistuva ja verkostoitunut tietoyhteiskunnallinen kehitys on johtanut siihen, että niin johtajien kuin organisaatioiden autonomisuuden aste on lisääntynyt. Tämän johdosta tosiasialliset mahdollisuudet käyttää mittavaakin yhteiskunnallista vaikuttamista ovat kasvaneet. Toisaalta vakiintuneet vallankäytön järjestelmät pyrkivät vastustamaan muutoksia, joissa yhden toimijan vaikutusvallan heikkeneminen johtaa vallan vahvistumiseen toisaalla. Valta onkin ymmärrettävä niin sen virallisena ilmenemismuotona kuin epävirallisenakin vaikutusmahdollisuutena. (Krogars 1998, 22).

4.3.4. Kuri

Foucault'n mukaan kuri on vallankäytön väline, jolla ihmiset saadaan toimimaan halutulla tavalla. Kuri on saanut uusia muotoja, mutta kurin perusolemus on säilynyt ennallaan. Kuria voidaan pitää yhtenä ulkoisen motivaation muotona. (Kemppe 2006, 22)

"Sotilaallisella kurilla ymmärretään annettujen käskyjen ja määräysten täsmällistä noudattamista" (Yleinen palvelusohjesääntö 2017). Sotilaskuri voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen kuriin. Ulkoinen kuri on muodollista ja sisäinen kuri on toiminnallista kuria. Sotilaallisen kurin sisäistämiseen asevoimat käyttävät muodollista sotilaskuria

koulutuksen alkuvaiheessa. (Sotilasjohtaja II 1990, 30) Sotilaallisen järjestyksen omaksuminen luo edellytykset muodollisen kurin kehittymiselle toiminnalliseksi kuriksi. ”Toiminnallista kuria voidaan verrata sisäiseen kuriin. Sisäinen kuri lähtee joukon sisältä ja vaatii muodollisen kurin merkityksen ymmärtämisen. Silloin kun joukon kaikki jäsenet ovat ymmärtäneet kurin merkityksen ja haluavat yhdessä pyrkiä asetettuun päämäärään, voidaan puhua toiminnallisesta kurista. Muodolliselle kurille asetetusta painoarvosta riippumatta lopullisena tavoitteena tulee olla joukon toiminnallinen kuri.” ”Jos sotilaskuri on pelkästään ulkoista, taistelijat eivät kykene oma-aloitteeseen toimintaan. Käskyjä noudatetaan sanktion pelosta, eikä aikaisemmin opittuja tietoja ja taitoja uskalleta soveltaa.” (Kemppe 2006, 31) ”Silloin kun joukossa vallitsee voimakas toiminnallinen kuri, kaikki sen taistelijat luottavat siihen, että jokainen toimii päämäärän, epämieluisaksikin koetun, hyväksi. Tästä on luonnollisena seurauksena keskinäisen turvallisuuden tunteen vahvistuminen.” (Sotilasjohtaja II 1990, 30)

Sotilaallinen kuri on perinteisesti pyrkinyt sotilaiden itsehillinnän lisäämiseen. On ajateltu, että kuuliaiset ja tunteettomat ruumiit muodostavat massan lakia lineaarisesti toteuttavan sotakoneen, jolla pystytään tuhoamaan vähemmän kurinalainen vastustajan joukko. (Huhtinen 2002, 88)

Knut Pipping kuvaa sotilassosiologian klassikossaan, Komppania pienoisyhteiskuntana, jatkosodan aikaisia muodollisen kurin tunnusmerkkejä: Varsin tavallista oli, että kurin ulkoisia tunnusmerkkejä noudatettiin huonosti. Miehet laiminlöivät tervehtimistä, käyttäytyivät harvoin sotilaallisesti esimiehiään puhutellessaan eivätkä osoittaneet kovinkaan suurta täsmällisyyttä toteuttaessaan annettuja käskyjä. Olosuhteita tunte mattomalle tarkkailijalle komppanian, samoin kuin koko armeijan on täytynyt näyttää hämmästyttävän kurittomalta seurueelta. Pippingin mukaan kurin puuttuminen haittasi jatkosodassa koko päällystöä. Erityisesti niitä, jotka korostivat ulkoisen kurin merkitystä johtamiskäyttäytymisessään. Ohjesäännön vaatimat muodollisuudet korostivat miesten sidonnaisuutta ja tuntuivat siksi rasittavilta. Miehistö tiesi itse varsin hyvin mikä oli tärkeää. (Pipping 1978, 197 - 199)

4.4. Organisaation käyttäytyminen

Organisaatiokulttuuri tarkoittaa organisaation toimintatapoja, käytänteitä ja perinteitä. Organisaatiokulttuuri on läheisessä tekemisessä organisaation virallisten ja epävirallisten normien sekä organisaation sosiaalisten rakenteiden kanssa.



Kuva 4.3. Scheinin kulttuurin tasot ja niiden väliset vuorovaikutukset (Schein 1985).

Sosialisaatio on tapahtumasarja, jonka kuluessa ihminen oppii ne tiedot, säännöt, käsitykset ja asenteet, jotka mahdollistavat yhteiskunnan jäsenenä toimimisen. Yhdestä näkökulmasta tarkasteltuna kyse on kulttuurin siirrosta sukupolvelta toiselle. (Helkama 2004, 82)

4.4.1. Arvojohtaminen

Mitä arvot ovat? Arvot ovat eettisiä periaatteita. Ne kertovat, mihin organisaatiossa uskotaan. *Arvot on jalostettava normeiksi*; organisaation on luotava etiikalleen moraaliset säännöt. Arvojen normittamisen avulla päästään arvojen mitattavuuteen. *Vain sellaisia asioita voi johtaa, joita voi mitata*. Mittaamisen avulla arvot voidaan saada palvelemaan kulttuurimuutosta, strategian toimeenpanoa sekä yhteistyön ja johtamisen arvonmukaisuutta. Arvojohtaminen lähtee liikkeelle tiedostamisesta. Se pohjautuu arvojen tunnistamiseen, tiedostamiseen ja merkityksen ymmärtämiseen. (Kauppinen 2002, 20 - 21) Arvojen johtaminen liittyy strategiseen johtamiseen ja vision määrittelyyn sekä muutoksen ja kulttuurin johtamiseen.

Etiikka kertoo, mikä on hyvää ja mikä pahaa. Eettiset periaatteet kuten ”oikeus ja oikeudenmukaisuus” saavat moraalisen määrittäjänsä laissa, joka määrittelee, mikä on oikein ja mikä on väärin. Laki määrittää myös seuraukset normista poikkeamiselle. Normit joilta puuttuu eettinen pohja, eivät ole kestäviä. Kun laki ei vastaa kansan käsitystä oikeudenmukaisuudesta, syntyy helposti ryhmiä, jotka haluavat muuttaa sitä. (Kauppinen 2002, 19)

Moraali kertoo sen, mikä on oikein ja mikä väärin.

	<i>Lain oppi</i>	<i>Filosofia</i>	<i>Organisaatio</i>
<i>Periaate</i> ↓	Oikeus, oikeudenmukaisuus	Etiikka	Arvot
<i>Käytäntö</i> ↓	Laki	Moraali	Normit
<i>Seuraukset</i>	Rangaistus, toimenpiteet	Hyvä/huono omatunto	Palkkiot, seuraukset

Taulukko 3. Arvot ovat eettisiä periaatteita (Kauppinen 2002, 20).

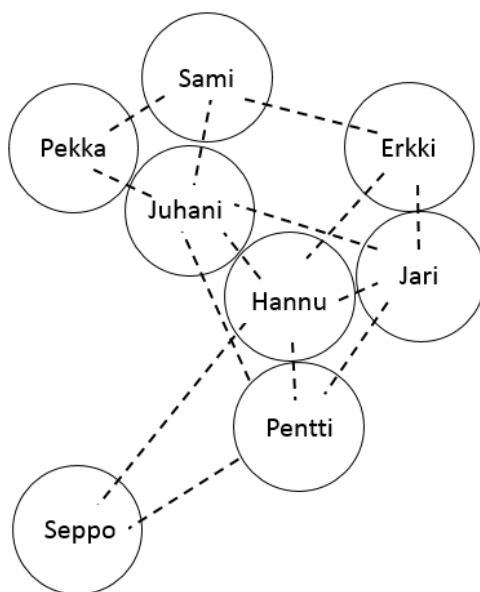
Arvojohtamisen toteutus voidaan jakaa neljään vaiheeseen. Arvovalinnoilla määritetään organisaation ihanteet, normit, uskomukset ja haasteet. Arvojen toimeenpanolla määritetään arvojen sisällöt, tehdään keskitetyt päätökset arvojen viemiseksi käytäntöön ja esimerkillisen esimiestoiminnan ohella viestitään arvojen merkityksellisyydestä. Arvojen normituksella rakennetaan ymmärrys, sitoudutaan normeihin, rakennetaan arvojen mittaamisen työkalu, toteutetaan arvojen mittaaminen ja seuranta. Arvojohtamisen käytännöllä kehitetään arvojohtamisen osaamista, prosessia, palauteta ja vaikuttavuutta. (Kauppinen 2002, 156). Arvoihin vaikuttavat johtajan ihmiskäsitys, organisaation, sidosryhmien ja yhteiskunnan vallitsevat arvot sekä johtajan arvostukset.

4.4.2. Organisaation sosiaaliset rakenteet

Virallisen organisaation toiminnan lisäksi kaikissa organisaatioissa toimii erilaisia epävirallisia organisaatioita. Epäviralliset organisaatiot ovat usein tilannesidonnaisia sekä spontaanisti muodostuneita, ja ne koostuvat henkilöistä, joilla on jokin yhdistävä tekijä, ajatukset tai tavoitteet. Epävirallisia ryhmiä yhdistää voimakas ryhmän kiinteys, ja ne muokkaavat omat normistonsa, joiden avulla ne pyrkivät saavuttamaan omat

päämääränsä. Pienryhmillä on omat norminsa, sisäinen arvojärjestyksensä, johtajuutensa sekä oma alakulttuurinsa. Epävirallisten organisaatioiden päämäärät eivät välttämättä ole virallisen organisaation vastaisia, vaan epäviralliset ryhmät pyrkivät poistamaan virallisen organisaation puutteita. (Valtanen 2008, 132 - 134)

Epävirallisissa organisaatioissa esiintyy myös epävirallista johtajuutta. Epävirallisissa organisaatioissa johtajuus määräytyy aina ryhmän tarpeen mukaan, jolloin johtajaksi valikoituu usein henkilö, jota pidetään henkisesti vahvana johtajatyypinä ja auktoriteettina. Kyseiseen henkilöön luotetaan ja hänen uskotaan sitoutuvan vahvasti ryhmän tavoitteisiin. (Valtanen 2008, 132)



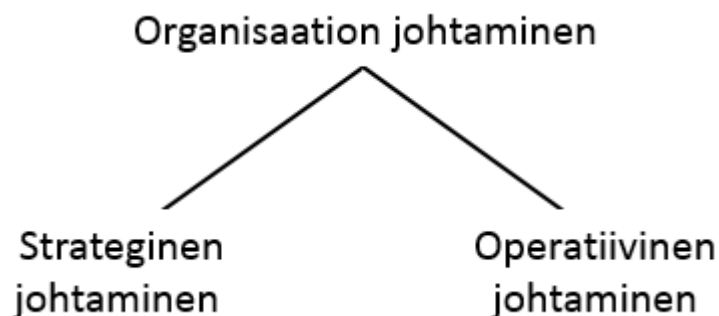
Kuva 4.4. Organisaation sosiaaliset rakenteet. Organisaation sosiaalinen konstruktio ilmenee henkilöiden välisinä suhteina.

5. ORGANISAATION JOHTAMINEN

Organisaatiolla tarkoitetaan ihmisten yhteistoiminnan järjestettyä muotoa. "Mitään organisaatiota ei ole perustettu sitä itseään varten" (Kauppinen 2002, 165), vaan organisaation toiminnan lähtökohtana on, että johtamisen keskinäisellä yhteistyöllä päästään sekä yksilön että yhteisön kannalta parempaan lopputulokseen. Toiminnan tuloksellisuus edellyttää organisaation sisäistä työnjakoa, jossa jotkut erikoistuvat toiminnan ja sen päämäärien koordinointiin – johtamiseen. (Krogars 1998, 28, Salonen 2002, 27 - 28) Organisaation johtamisella tarkoitetaan yhteistoiminnassa olevien ihmisten järjestäytyntä toiminnan ja sen muutoksen johtamista. Organisaatiossa

toimintaa ohjataan prosesseissa ja toimintaa johdetaan projekteissa. Organisaatio ei ole vain kokoonpano tai muuttumaton hierarkkinen rakenne. Organisaation johtaminen ei ole myöskään vastakohta ihmisten johtamiselle, vaan erilainen näkökulma samaan toimintaan. Organisaation johtaminen on lähellä asioiden johtamista, hallintoa ja toiminnan johtamista. Organisaation johtaminen kuvaa kuitenkin edellä mainittuja määritelmiä monipuolisemmin organisaation toiminnan suhteita ja ilmiön monimuotoisuutta.

Organisaation johtamista kuvaillaan strategisen johtamisen, operatiivisen johtamisen, prosessien ja rakenteiden, päätöksenteon, tehokkuuden sekä kehittämisen näkökulmista (kuva 6.1). Strateginen ja operatiivinen johtaminen muodostavat osaltaan tarkasteluparin. **Strateginen johtaminen** sisältää strategiatyön, verkostojohtamisen, arvojohtamisen, muutosjohtamisen ja viestinnän näkökulmien kuvailun. **Operatiivinen johtaminen** kuvaillaan puolustusvoimien ja liiketoiminnan operatiivisen johtamisen pohdinnan näkökulmista. Toisena tarkasteluparina ovat organisaation prosesseja kuvaavat rakenteet sekä siinä tapahtuva päätöksenteko. **Organisaation prosesseja ja rakenteita** kuvaillaan prosessiohjauksen, rakenteen, hierarkian ja byrokratian näkökulmista. **Päätöksentekoa** kuvaillaan päätöksentekoprosessien, tehtävätaktiikan ja tilannejohtamisen näkökulmista. Kolmantena tarkasteluparina ovat tehokkuus ja kehittäminen, jotka ovat toisiaan täydentäviä, mutta osin toisiaan rajoittavia muuttujia. **Tehokkuutta** organisaatiossa tarkastellaan neljän johtamisteorian kautta: tehtävä-, tavoite-, tulos- ja laatujohtaminen tavoittelevat samaa asiaa eri keinoilla ja menetelmillä. **Kehittämistä** organisaatiossa kuvaillaan innovaatiojohtamisen, osaamisen johtamisen ja projektijohtamisen näkökulmista. Tarkasteluparit eivät muodosta yhtä kokonaisuutta, vaan ennemmin kolme erilaista näkökulmaa organisaation johtamiseen.



Kuva 5.1. Organisaation johtaminen.

5.1. Strateginen johtaminen

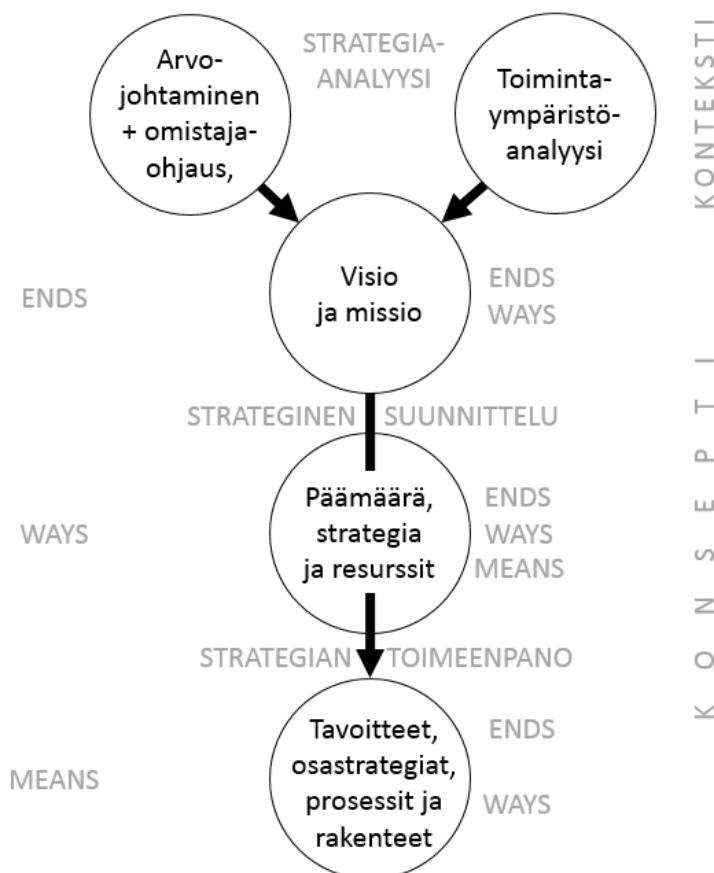
5.1.1. Strateginen johtaminen

Strategisessa johtaminen on optimaalisten toimintalinjojen luomista. Sotilasorganisaatioihin yhdistettynä strateginen johtaminen tulee ymmärtää niiden perusratkaisujen muotoilemiseksi ja toteutukseksi, joilla vaikutetaan koko organisaatioon. (Krogars 1998, 30, Krogars ja Ojala 1999, 13 - 17) Puolustusvoimissa strateginen johtaminen on keskitetty organisaation johdon lähelle palvelemaan johdon tarpeita, toisin kuin matalissa organisaatioissa niitä on siirretty johdolta organisaation alemmille tasoille joustavuuden ja reagoitiherkkyuden varmistamiseksi. (Räsänen 2001, 56)

Strategiselle ajattelulle on tyypillistä, että asiat ymmärretään kokonaisvaltaisesti ja vain kokonaisuudella on merkitystä. Käsitteinä strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen tulee asemoida toistensa suhteen, jotta niiden muodostama kokonaisuus hahmottuu. Strateginen ajattelu edustaa yläkäsitettä ja strateginen johtaminen on sen yksi osakokonaisuus. Strategia-analyysi on sen toinen osakokonaisuus. Ilman strategia-analyysiä ei voida luoda menestyksellistä strategista johtamista. Strateginen suunnittelu on kolmas osa-alue. Suunnittelun merkitys on korostunut julkisella sektorilla, mitä voimistaa vallalla oleva tulosjohtaminen. Strategisen suunnittelun haasteena on kyky luoda työkaluja, jotka vastaavat joustavasti jatkuviin muutostarpeisiin. (Krogars ja Ojala 1999, 13 – 17, Krogars 1998, 33)

Strateginen johtaminen perustuu kokonaisvaltaiselle, pitkän aikavälin strategiselle ajattelulle. Strateginen johtaminen koostuu strategia-analyysistä, strategisesta suunnittelusta ja strategian toimeenpanosta. Strategia-analyysi sisältää toimintaympäristön ulkoisen ja sisäisen analyysin, joista ensimmäisessä määritetään mahdollisuudet ja uhat ja jälkimmäisessä vahvuudet ja heikkoudet. Lisäksi strategia-analyysiin vaikuttaa kaiken toiminnan lähtökohtana olevat arvot sekä omistajaohjauksen. Strateginen suunnittelu muodostuu vision ja mission määrittämisestä, jonka pohjalta määritetään päämäärä, strategia ja käytettävissä olevat resurssit. Strategian määrittämiseen kuuluu strategisen keinovalikoiman joukosta tehtävä strateginen valinta. Strategian toimeenpano koostuu tavoitteiden, osastrategioiden, prosessien ja rakenteiden muodostamisesta.

Strateginen johtaminen on organisaation arvojen ja organisaatiokulttuurin; vision ja mission; päämäärän (ENDS), strategian (WAYS) ja resurssien (MEANS); muutoksen; prosessien, rakenteiden ja verkoston sekä käytettävien johtamisoppien kokonaisvaltaista, tietoista ja johdonmukaista määrittämistä, kehittämistä ja toimeenpanoa. Strategiseen johtamiseen liittyviä johtamisoppeja ovat muun muassa arvojohtaminen, organisaatiokulttuurin johtaminen, verkostojohtaminen, muutosjohtaminen ja viestinnän johtaminen. Helasen mukaan (2004, 4) strateginen johtaminen on asiakeskeistä ihmisten edustaessa olemassa olevia resursseja päämäärää tavoiteltaessa.



Kuva 5.2. Strateginen johtaminen.

Pelkistetysti strategista johtamista voidaan kuvata prosessina, joka alkaa organisaation mission ja päämäärien määrittelystä. Seuraavassa vaiheessa analysoidaan niin sisäiset kuin ulkoisetkin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Strategia-analyysin perusteella tehdään strateginen valinta, josta johdetaan edelleen organisaation kaikkia toiminnallisia tasoja mukailevat toimintastrategiat. Strategista suunnittelua seuraa strategian toimeenpano, jossa toimeenpanolle luodaan edellytykset muuttamalla rakenteet ja kontrollimekanismit vastaamaan valittua strategiaa. Lopputuloksena on strategisen muutoksen johtaminen. (Krogars 1998, 33)

Toimintaympäristö on kaiken toiminnan lähtökohta. Toimintaympäristön johtamisen näkökulmasta organisaation pitää analysoida organisaation ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö (Krogars 1998, 30 - 31, 38) sekä sopeutua ympäristön muutoksiin joustavilla rakenteilla ja prosesseilla. Verkostojohtamisen näkökulmasta organisaation pitää määrittellä ulkoiset ja sisäiset verkostot, sekä yhteistyön laatu, jolla päästään yhteisiin tavoitteisiin.

Arvojohtamisella luodaan organisaation toiminnan perusta ja tarkoitus, mikä on organisaation olemassa olon tarkoitus ja miksi organisaatio on olemassa. Arvot toimivat perustana määrittäessä organisaation visiota, missiota ja kulttuuria.

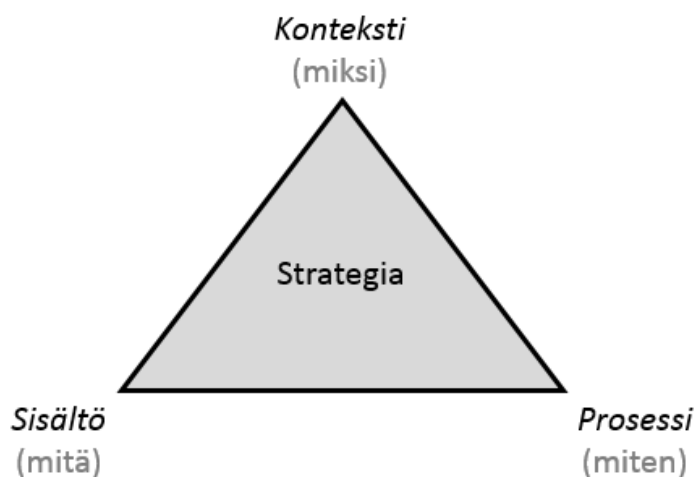
Visio on organisaatioon kuuluvien ihmisten yhteinen tavoitetila, joka määrittää suunnan organisaation strategialle ja kaikelle toiminnalle. Vision perusteella määritetään organisaation päämäärä ja eri toimintojen tavoitteet ja tulosityksiköiden tulostavoitteet. Vision tärkein ominaisuus on sen koordinoivassa vaikutuksessa. Se antaa yhteisen tulkinnan operatiiviselle ja päivittäiselle johtamiselle. Hyvä visio luo selkeyttä monimutkaisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä – se toimii kuin majakka – valona maailmassa. (Kauppinen 2002, 32) Visio pitää olla jaettu ja riittävän tarkasti määritetty, jotta organisaatio lähtee yhteen suuntaan. Strategisessa ajattelussa korostuu erilaisiin kokemuksiin perustuva intuitio, koska strategisella tasolla olemassa olevasta informaatiojärjestelmän datasta ja sen pohjalta rakentuneesta ja analysoidusta informaatiosta on tehtävissä useita toisilleen kilpailevia tulkintoja. Visio ja strategia pitää toimeenpanna ja johtaa keskijohdon kautta tiimitasolle saakka. Strategian toimeenpanossa pitää valvoa, ettei rakennetusta visiosta ja strategiasta tehdä liian vapaita tulkintoja organisaation väliporissa.

”Kahdelta kivenhakkaajalta kysyttiin mitä he tekevät. Ensimmäinen vastasi hakkaavan kiviä. Toinen vastasi rakentavansa katedraalia.” (Viitala 2004)

Missio on organisaation visioon perustuva perustehtävä, jolla päästään määriteltyyn visioon. Julkisessa hallinnossa missio tulee yleensä annettuna, jonka pohjalle visio rakennetaan. Missiosta on johdettavissa tehtäviä organisaation eri toiminnoille, jotka ovat organisaation ydin- tai tukitoimintoja.

Doktriini kuvaa sotilasympäristössä perusoletusten joukkoa, joka toimii strategian yläkäsitteenä. Doktriinista on mahdollista johtaa erilaisia strategioita. Doktriinilla viestitetään erityisesti ulospäin niitä periaatteita, joita noudatetaan sotilaallisen voiman käytössä. Kyseiset periaatteet ovat yhteydessä ulkoisen viestinnän päämääriin. Tästä näkökulmasta doktriini ei välttämättä ole strategian yläkäsite, vaan strategian julistuksellinen muoto, joka viestittää strategisia päämääriä. (Krogars 1998, 37)

Strategialla tarkoitetaan keinoja, joilla pyritään vastaamaan kysymykseen, miten visio ja missio toteutetaan. Visioon voidaan päästä eri polkuja pitkin erilaisilla keinoilla. Strategian määrittämisessä on varmistettava, että keinoista ei tule päämäärää. Strategian johtamisen logiikka etenee järjestyksessä miksi-mitä-miten (kuva 6.2), toisinsanoen luodaan kontekstiin sopiva konsepti. Strategista keinovalikoimaa suunniteltaessa strategiaa on hyvä pohtia myös aikakäsityksen suhteen. Onko aika niukkeneva resurssi vai pääoma, jolla kamppailu voitetaan strategisella tasolla? Organisaation toiminnan eri osien toteutustapa määritetään osastrategioilla. Esimerkiksi henkilöstötoimialalle laaditaan henkilöstöstrategia, joka toimeenpannaan henkilöstöjohtamisen prosesseilla.



Kuva 5.3. Strategian käsitteen peruskolmio, Pettigrewn kolmio. (Krogars 1998, 38).

Organisaatiokulttuuri määrittää yhteisön sosiaalisen rakentumisen ja kirjoittamattomat käyttäytymissäännöt. Organisaatiokulttuurin kehittäminen määritetään strategiatyössä. Organisaatiokulttuurin rakentamiseen liittyy tiiviisti rekrytointi, sitouttaminen, symbolit ja yhteisen tarinan rakentaminen. Organisaatiokulttuurin keinoilla voidaan palkita ja ohjata henkilöstön ajattelua ja toimintaa määritettyyn suuntaan. Organisaatiokulttuurin suuri muutos on hidasta ja kontekstisidonnaista ympäristöön, traditioon ja ihmisten persooniin.

5.1.2. Muutosjohtaminen

”Filosofi Herakleitos viittasi jatkuvan muutoksen pysyvyyteen 500-luvun lopussa eKr. Herakleitos ilmaisi asian kauniisti: kaikki virtaa” (Viitala 2004, 88).

Uudistuksen johtaminen on toisaalta olemassa olevan toiminnan tehokkaasta jatkumisesta huolehtimista ja toisaalta uudistuksen ohjaamiseen liittyvään johtamista. (Kiuru 2009, 112) Muutosta voidaan kuvata kokonaisvaltaisena ilmiönä, jossa tietty toimintatapa muuttuu pysyvästi. (Kiuru 2009, 110) Organisaatioiden toiminnan paradoksi on siinä, että pitää kyetä toimimaan tehokkaasti päivästä ja vuodesta toiseen, mutta samalla reagoimaan joustavasti uusiin tilanteisiin (Juuti 2004, 34).

Organisaatiota johdetaan uudistuksessa yleensä projektina. (Kiuru 2009, 112), joka toteutetaan joko strategiaprosessina tai kehityshankkeina (Juuti 2004, 34). Organisaation kulttuurilla on merkittävä vaikutus organisaation muuttumiskykyyn, ja mikäli se jätetään huomioimatta, on olemassa suuremmat riskit muutosvastarinnasta ja muutoksen pysyvyydestä. (Kiuru 2009, 110 - 111) ”Kaiken organisatorisen muutoksen ydin on yksilön muutos. Ilman yksilöiden muutosta ei voi tapahtua yhteisöllistä muutosta” (Kiuru 2009, 113). Retoriikan näkökulmasta muutospuheista on tullut vallan oikeutuksen perusta, jolla luodaan visiota paremmasta tulevaisuudesta (Juuti 2004, 217).

Organisaatioiden muutoksia voidaan luokitella eri tavoilla, joista yksi tapa on jakaa organisaation muutokset niiden syvyyden mukaisesti. Pieni muutos, parannus, on toiminnan kehittämistä ilman merkittäviä organisatorisia muutoksia, esim. ongelmallisen toimintatavan parantaminen. Jatkuvan parantamisen ajatus voidaan mieltää myös laatukäsitteenä. Keskisuuri muutos, uudistus, on keino reagoida toimintaympäristön muutoksiin tai kasvattaa organisaation sisäistä tehokkuutta. Uudistuksessa vanhat toimintamallit korvataan uudistetuilla malleilla. Uudistusta varten on määriteltävä tavoitetila, ja siirtyminen tavoitteeseen tapahtuu uudistuksen kautta. Henkilöstöön liittyviä haasteita uudistuksessa voivat olla esim. osaamisen puute. Suuri muutos on organisaation muodon muutos, jossa siirrytään uuteen toimintastrategiaan ja ajattelumalliin. Muodonmuutoksessa organisaatiokulttuuri muuttuu. Organisaation

muodonmuutos on ajankohtaista, kun organisaatio ei vastaa enää muuttuneeseen toimintaympäristöön. (Kiuru 2009, 111 - 112)

Muutoksen vaiheet voidaan jakaa tiedostamiseen, visiointiin, strategiaan, viestintään, pilotointiin, osaamisen kehittämiseen, muutoksen toteutukseen, motivointiin, vakiinnuttamiseen, mittaukseen ja oppimiseen. Tiedostaminen on vaihe, jossa organisaatiossa huomataan muutoksen tarve toimintaympäristön muutoksen tai uusien mahdollisuuksien johdosta. Tiedostamisvaiheen tavoitteena on varmistaa, että henkilöt, joilla on vaikutusvaltaa organisaatiossa, ovat samaa mieltä muutoksen toteuttamisen hyödyllisyydestä ja välttämättömyydestä. Visiointivaiheessa muutoshankkeeseen osallistuvat luovat yhteisen käsityksen halutusta tilasta. Tutkimuksen mukaan parhaat tulokset saavutetaan, kun visiointivaihe toteutetaan tavalla tai toisella yhdessä henkilöstön kanssa. Strategiavaiheessa tunnistetaan keskeiset muutokseen vaikuttavat tekijät ja luodaan strategia muutoksen toteuttamiseksi. Parhaimmillaan muutokseen liittyvät suunnitelmat ovat selkeitä, innostavia, realistisia ja suuntaa antavia. Suunnitelmissa on tärkeää huomioida olemassa oleva organisaatiokulttuuri. Viestinnän tulee olla jatkuvaa, mutta sen rooli korostuu ennen muutosta. Ihmisiä autetaan ymmärtämään muutoksen välttämättömyys ja mahdollisuudet. Viestinnän alkuvaiheessa muutokseen osallistuva henkilöstö pystyy arvioimaan muutoksen vaikutukset itseensä. Johtajien pitää osata ”myydä” muutokset. Ihmisillä on luontainen halu ymmärtää, ja muutosjohtajan tärkeä tehtävä on auttaa ihmisiä ymmärtämään. Pilotointivaiheessa muutoksen toimivuutta kokeillaan pilotoimalla sitä pienemmässä mittakaavassa jossakin organisaation osassa. Kokeilun perusteella visiota ja muutosstrategiaa voidaan tarvittaessa korjata. Osaamisen kehittämisen vaiheessa toteutetaan muutosstrategiaan sisältyvä ja pilotoinnissa tarkennettu osaamisen kehittäminen. Tärkeää on myös korostaa opitun jakamista muille. (Kiuru 2009, 114 - 115) Muutoksen toteuttamisvaiheessa muutetaan organisaation rakenteita, prosesseja, tavoitteita ja toimintatapoja kerralla tai osissa. Muutoksen toteuttaminen voi olla yt-neuvottelut, organisaatiofuusio, uuteen visioon perustuvat uudet toimintatavat ja painopisteet, uuden toiminnan käynnistäminen tai toiminnan lakkauttaminen ja ulkoistaminen. Motivointivaiheessa on huomioitava, että muutoksen vaikutukset ihmisten sosiaaliseen ja taloudelliseen puoleen ovat yleensä merkittäviä. Toisaalta oikein toteutettu ja motivoitu henkilöstö saattaa tehostaa omaa työtään siinä toivossa, että seuraava muutos ei koskisi heitä. Henkilöstölle onkin tärkeää korostaa muutoksen pysyvyyttä, vaikka tiedetäänkin jo seuraavasta muutoksesta muutamien vuosien kuluttua. Tämä luo henkilöstölle turvallisuutta ja varmuutta työn jatkumisesta. Vakiinnuttamisvaiheessa

on tärkeää tasapainottaa radikaalin muutoksen epävakaa tila. Stabiloimalla toimintaa ja määrittämällä uudet prosessit tehostetaan kehitettyä toimintaa. Stabilointivaihe luo edellytykset muutoksen mittaamiselle ja myöhemmässä vaiheessa perusteet mahdolliselle uudelle muutokselle. Johtajien on huolehdittava, ettei organisaatiossa palata takaisin vanhoihin toimintamalleihin. Muutoksen pitää olla myös luopumista, sillä se merkitsee jonkun asian loppumista. Muussa tapauksessa on vaarana, että tehdään vain uusia asioita vanhojen päälle. (Kiuru 2009, 114 - 115) Mittausvaiheessa testataan muutoshankkeiden onnistuminen. Johtamisen ja resurssien käytön kannalta on tärkeää, että muutoksen onnistumista mitataan ja muutoksen tuloksia seurataan. Mitarit ja mittauskriteerit on hyvä määrittää ennen muutoksen toteutusta riittävän kokonaisvaltaisiksi, jotta ei mitata vain välittömiä vaikutuksia. Lisäksi mittauksessa on mitattava erikseen organisaation toiminnan muuttumista ja muutosprosessin onnistumista. Huomioitavia mittauskohteita ovat muun muassa organisaation brändin muuttuminen, henkilöstön hyvinvointi ja tehokkuus. Viimeinen vaihe muutosjohtamisessa on lessons learned – mitä opimme seuraavaa muutosta varten? Muutoshankkeet ovat oppimisprosesseja. Niiden läpivientiä pitää analysoida rehellisesti ja niistä tulee ottaa opiksi seuraavia muutoshankkeita varten.

(Kiuru 2009, 114 - 115)

Seuraavassa on Lanningia (2001, 35 - 36) mukaillen lueteltu onnistuneen muutosjohtamisen tekijöitä (Kiuru 2009, 118 - 119).

- Kartoitetaan nykytilanne ja muutoksen todellinen tarve. Rakennetaan visio ja strategia sen toteuttamiseksi. Toimintaympäristön muutoksen on oltava oikein mitoitettu, ja muutoskehitys täytyy tapahtua riittävässä laajuudessa.
- Johto, avainhenkilöt ja sidosryhmät sitoutetaan muutokseen. Muutoksen suunnittelijat ja toteuttajat on valmennettava ja koulutettava.
- Muutos suunnitellaan toteutettavaksi projektimaisena, jolloin sille asetetaan selkeät ja realistiset tavoitteet arviointikriteereineen sekä budjetti, aikataulu ja tehtävänjako. Muutoksiin osallistuvilla johtajilla on oltava riittävästi toimivaltaa ja resursseja muutosten toteuttamiseen.
- Organisaatiokulttuurin erityispiirteet on huomioitava. Muutosvastarinnan perusteet on kyettävä mahdollisuuksien mukaan ennakoimaan.
- Muutosprojektin aikana toteutetaan aktiivista sisäistä ja ulkoista viestintää. Toimijoille on tärkeää viestiä muutoksen olevan kertaluonteinen ja pysyvä.
- Esimiesten on oltava kiinnostuneita työntekijöiden elämäntilanteesta ja mielipiteistä. Johtajien on kannustettava työntekijöitä omalla esimerkillään.

- Toiminta on vakiinnutettava. Jäljelle jäävä ja uusi henkilöstö on motivoitava ja sitoutettava uuteen toimintaan.

Puolustusvoimauudistuksen vuonna 2015 toimeenpannun uudistuksen johtanut kenraali Mika Peltonen (evp) luennoi yleisesikuntaupseerikurssille 58 muutosjohtamisesta seuraavia huomioon otettavia asioita. Muutoksen suunnittelu ja toimeenpano on kokonaisvaltaista, jossa johdon on uskallettava muuttaa toimintaa faktojen edessä. Johdon on osattava kiteyttää ja sovittaa tahtotilansa, mitä tavoitellaan ja millä reunaehdoilla. Benchmarking-kierrosta on hyödynnettävä laajasti muutosjohtamisen osaamisen kehittämiseksi. Uudistuksen johtamisen voi organisoida kahdella eri tavalla. Uudistus voidaan toteuttaa linjassa tai erillisellä projektiryhmällä, josta oli hyviä kokemuksia projektiryhmän ulkopuolisuuteen viitaten. Toisaalta se koettiin uhkana. Erillisellä projektiryhmällä on oltava joka tapauksessa vahva johdon tuki. Työryhmän mandaatti pitää olla riittävä jota alajohtoportaat eivät voi kiistää tai väistää sen toimintaa. Lisäksi muutoksen tekijöiden pitää tehdä uudistusta itselleen, eikä uudistusta saa antaa konsulttien tai eläkkeelle jäävien vastuulle. Henkilöstö on muutoksessa herkin osakokonaisuus, minkä takia uudistuksessa tulee ottaa huomioon ”hyvän työnantajan periaate” mutta ei kuitenkaan liian pehmeästi. Henkilöstö puolustusvoimissa on erittäin lojaalia, eikä mielenilmauksia nähty. Muutosvastarinnan osalta on huomioitavaa, että kentällä muutosta tulkitaan vain yksilön kautta (miten minulle käy). Ajan osalta on huomioitava, että uuden tekemisen malli ottaa aikansa ja uutta tekemistä on kyettävä mittaamaan, jotta saadaan selville uudistuksen vaikutukset. Uudistusta ei saa toteuttaa liian nopeasti, eikä liian pitkään. Viestinnän osalta sisäinen viestintä on toteutettava aina ennen ulkoista viestintää, jos mahdollista. Tietoa on annettava ennakkoiden ja jatkuvasti mieluummin vähitellen, kuin kertarysäyksellä kaikki. Liikkeelle lähteneet huhut on torjuttava heti tarjoamalla faktoja tilalle. Säästötavoitteet tulee mitoittaa realistisesti ja mieluummin varman päälle. Pahinta muutokselle on jos tavoitteet muuttuvat matkan varrella. Säästöt syntyvät ensisijaisesti organisaation koon ja toiminnan pienentämisestä. Lisäksi säästöjä syntyy uudella tavalla tekemisestä: vanhasta pitää osata luopua, mikä on puolustusvoimissa vaikeaa. Tarvittaessa on osattava luopua vanhoista organisaatio- ja toimintatapamalleista, jotta ei rakenneta päällekkäistä toimintaa. Organisaatiomuutokset eivät käytännössä tuo säästöjä. Toimintatapojen osalta on huomioitava, että uuden toimintatavan on muututtava, jotta saadaan säästöjä aikaiseksi. Uudistus tuottaa eurojen sijaan myös abstraktimpia ja välillisiä avaintuloksia, jotka on huomioitava. Poliittinen ohjaus on valti-onhallinnossa vahvaa, mutta puolustusvoimauudistuksessa vaikutus ei kuitenkaan

ollut lopulta niin merkittävä. Uudistuksessa on huomioitava vaalien ajankohta, koska silloin poliitikot eivät tahdo ajaa lisäkustannuksia budjettiin, jos riskinä on vaalitappio. Poliitikassa asioita valmistellaan kaksilla puheilla: niillä, joita käsitellään johdon kanssa ja niillä puheilla, jotka annetaan julkisuuteen. Tämä sen takia, koska kansaa voidaan ohjata puheilla ja kansalta kysyminen on populismia. Poliittisen ohjauksen osalta todetaan lopuksi, että valtiohallinnon byrokratia muutoksen suhteen on selkeä kitkatekijä. (Peltonen 2016, luento yleisesikuntaupseerikurssille 58)

5.1.3. Viestinnän johtaminen

Viestinnän osalta voidaan tehdä käsitteellinen jako johtamisviestintään ja viestinnän johtamiseen. Johtamisviestintä on tavoitteellista vuorovaikutusta retoriikan ja keskustelun taitoja käyttäen. Tässä tutkimuksessa johtamisviestintä on käsitelty osana vuorovaikutusjohtamista ihmisten johtamisen luvussa. Viestinnän johtaminen voidaan määrittellä toimintana, jolla ohjataan, koordinoidaan ja hallitaan organisaation viestintäjärjestelmää. Viestinnän johtamisessa viestintäjärjestelmät voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintäjärjestelmään. Organisaation sisäisellä viestinnällä pyritään tiedon jakamiseen ja merkitysten välittämiseen organisaatioon kuuluvien yksiköiden ja ihmisten kesken. Organisaation ulkoinen viestintä suunnataan esimerkiksi medialle, organisaation sidosryhmille tai kansainväliselle yhteisölle. Viestinnän johtamisessa on perussääntöjä, joita kannattaa noudattaa, kuten oikea-aikaisuus, viestinnän sisällöllinen relevanttius ja erilaisille yleisöille kohdentaminen. (Kiuru 2009, 63)

Sisäisen viestintäjärjestelmän osalta keskeisintä ei ole keskittyä viestinnän välineisiin, kuten sähköposti tai intranet, vaan viestintää kannattaa tarkastella siitä näkökulmasta, millaisia merkitystenantomahdollisuuksia välineillä on. Tämän perusteella voidaan tehdä jaottelu rikkaisiin ja köyhiin viestinnän kanaviin seuraavalla tavalla:

- rikkaimmat kanavat: tapaamiset kasvokkain ja keskustelutilanteet;
- rikkaat kanavat: puhelin, videoneuvottelut ja vuorovaikutteiset www-sivustot;
- köyhät kanavat: sähköposti ja yksisuuntaiset www-sivustot sekä
- köyhimmät kanavat: tiedotteet ja yksittäiset tietojärjestelmädokumentit.

Mitä rikkaampi viestinnän kanava on, sitä paremmin viestin merkitys tulee välitetyksi: ihmiset pääsevät kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa kuuntelemaan äänenpainoja ja

tulkitsemaan viestiin sisältyviä vivahteita sekä päättelemään niiden perusteella, kuinka merkityksellisestä asiasta on kyse. (Kiuru 2009, 63 - 64)

Viestinnän haasteena ovat viestinnän resurssit, laatu ja tavoitteellisuus. Optimitilanteessa organisaation kaikki viestintä voitaisiin hoitaa kasvotusten. Tämä ei ole kuitenkaan suuressa organisaatiossa mahdollista, joten viestinnän sisältöjen lukumäärät suhteessa käytettävissä olevaan aikaan sekä niihin henkilöihin, jotka toteuttavat organisaation sisäistä viestintätehtävää, pakottaa käyttämään myös köyhempiä kanavia. Toinen haaste koskee viestinnän laadullisia eroja. Ydinainesanalyysin mukaan organisaatioissa on välttämättä tiedettävää tietoa (must know), ”hyvä tietää” -tietoa (should know) ja ”mukava tietää” (nice to know) -tietoa. Jos kaikkea tietoa pidetään organisaatiossa välttämättömänä, edessä on informaatiotulva. Siksi on tarkoituksenmukaista jakaa tietoa eri kanavia pitkin tiedon merkityksen mukaisesti. Kolmantena haasteena on tiedon oikea jakaminen ja käsittely, eli tietojohdamiseen liittyvät prosessit, miten organisaation käytänteet ovat muodostuneet. Sisäisen viestinnän johtamisessa viestinnän kanavien välillä tehdään sisältöjen ja niiden merkitysten perusteella tarkoituksenmukaisia päätöksiä. (Kiuru 2009, 64 - 65)

Ulkoisen viestinnän osalta huomio kohdistuu yleensä niihin tahoihin, joille viestintää kohdistetaan. Esimerkiksi puolustushallinnon viestintästrategiassa nämä tahot voidaan jakaa sen mukaan, kohdistetaanko viestintä kansalaisille, medialle, asiantuntijoille, yrityksille, yhteisöille vai kansainväliselle yhteisölle. Ulkoisessa viestinnässä on huomioitava median kaupallistuminen sekä lisääntyneet viestinnän mahdollisuudet ja viestinnän reaaliaikaisuus. Pitää pohtia, keillä on oikeudet ja velvollisuudet viestiä Puolustusvoimiin liittyvistä asioista, jotta viestintä on tarkoituksenmukaista. Ulkoisen viestinnän osalta viestintäsuhde kansalaisiin ja erilaisiin yhteisöihin on puolustusvoimissa suuri haaste. Uudet sosiaaliset mediat ja suosituksen aseman saavuttaneet sosiaaliset verkkoyhteisöt tarjoavat runsaasti vaihtoehtoja. (Kiuru 2009, 65 - 66) Puolustusvoimien tuleekin olla aktiivinen ja edelläkävijä verkottuneessa toimintaympäristössä, jotta näyttäydymme konservatiivisen tehtävämme kanssa nykyaikaisena toimijana sekä saavuttaaksemme nuorison huomion oikeassa valossa.

5.1.4. Verkostojohtaminen

Globaalisti kovenevan kilpailun ja tietoyhteiskunnan tuloksena yritysten on ollut pakko etsiä uusia keinoja tehostaa toimintaansa. Ydintoimintoihin keskittyminen on tarkoittanut tukitoimintojen ulkoistamista, kustannustehokkuus toimintojen siirtämistä halvempiin maihin ja keskinäisriippuvuus lisääntyvää yhteistyötä eri toimintojen alueella, jopa kilpailijoiden kanssa avoimien innovaatioiden osalta. (Sydänmaanlakka 2009, 169 - 170)

Verkostojohtaminen tarkoittaa yli tiimien menevää johtamista – miten saamme tiimit tekemään hyvää yhteistyötä toistensa kanssa. Verkostojohtaminen on kokonaisuuksien hallintaa. Verkostoa ei voi johtaa perinteisesti ylhäältä alas, koska verkosto ei perustu hierarkiaan. Verkoston toiminta on itseohjautuvaa. Verkoston johtaminen on kokonaisuuden hallintaa ilman mahdollisuuksia tiukkaan kontrolliin. Menestyminen verkostoissa vaatii hyviä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja sekä luottamusta ja kykyä toimia erilaisissa kulttuureissa. (Sydänmaanlakka 2009, 169 - 171) Verkostojohtamisessa korostuvat avoin toimintaympäristö ja organisaatio, vapaa tiedon kulku sekä hajautettu päätöksenteko, jossa organisaation tiimit ja dynaaminen rakenne sopeutuvat jatkuvasti ympäristön ja verkostojen mukaan. Verkostojohtamisessa tietämys on kauppatavaraa, yrityksen sosiaalinen pääoma ja suhdeverkosto edustavat pääomaa ja kulttuurit sekä tietoverkot toimivat pelikenttänä.

Organisaation rajat ovat hämärtyneet. Yritys ei ole enää kiinteä, selkeä ja muuttumaton organisaatio, vaan rakenteiltaan ja sopimuksiltaan dynaaminen toimija verkostoissa, joiden pelisäännöt ovat jatkuvassa muutoksessa ja uusia toimijoita ilmaantuu jatkuvasti verkostopeliin mukaan. Verkosto muodostuu monenlaisista tiimeistä. Osa tiimeistä on oman organisaation tiimejä, osa toimittaja-, kumppani-, asiakas- tai kilpailijatiimejä. Ulkopuolisilla tiimeillä on onnistuttu kehittämään yrityksen tehokkuutta huomattavasti. Käyttäjätiimeissä asiakkaasta tulee osa tuotantoprosessia: asiakkaat osallistuvat keskeisesti tuotteen tai palvelun tuotantoon sekä prosessi- ja strategia-työhön. (Sydänmaanlakka 2009, 171)

Verkostojohtamisessa korostuvat seuraavat asiat:

- selkeä, innostava ja konkreettinen yhteinen visio, joka määrittellään koko verkostolle,
- yhteiset läpimurtotavoitteet,
- yhteiset arvot ja kulttuuri,
- selkeät prosessit ja toimintaperiaatteet,

- läpinäkyvyys, avoimuus ja luottamus sekä
- hyvät verkottumisen kanavat tiedon jakamiseen ja yhteisen toiminnan ohjaamiseen. (Sydänmaanlakka 2009, 171)

5.2. Operatiivinen johtaminen

5.2.1. Puolustusvoimien operatiivinen johtaminen

Operatiivista johtamista käytetään muodostettaessa strategisesta johtamisesta tavoitteita arjen toimintaan ja toisaalta operatiivisen johtamisen prosesseja käytetään muuttaessa aineellisia ja aineettomia resursseja arvoiksi, jolla vastataan toimintaympäristön vaatimuksiin ja tarpeisiin.

Operatiivinen johtaminen voidaan jakaa eri organisaatioissa eri tavalla. Puolustusvoimissa operatiivinen johtaminen käsitteenä on varattu sodan ajan toiminnan johtamiselle. Liiketoiminnassa operatiivinen johtaminen käsittää seuraavia toimintoja: henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, tuotannon johtaminen, myynti & markkinointi, T&K-toiminta ja logistiikan johtaminen. Valtionhallinnossa valtioneuvoston johtama toiminta on jaettu ministeriöittäin ja hallinnonvastuualueittain toiminnan koordinoimiseksi. Toiminnan eri osa-alueita varten organisaatiolla on visiosta ja strategiasta johdetut toiminnan avainalueet, jotka on kuvattu organisaation rakenteessa ja prosesseissa. Tällä perusteella puolustusvoimien operatiivinen johtaminen voidaan käsitellä sekä puolustushaarojen, pääprosessien, toimialojen että sotilasalueiden johtamisena.

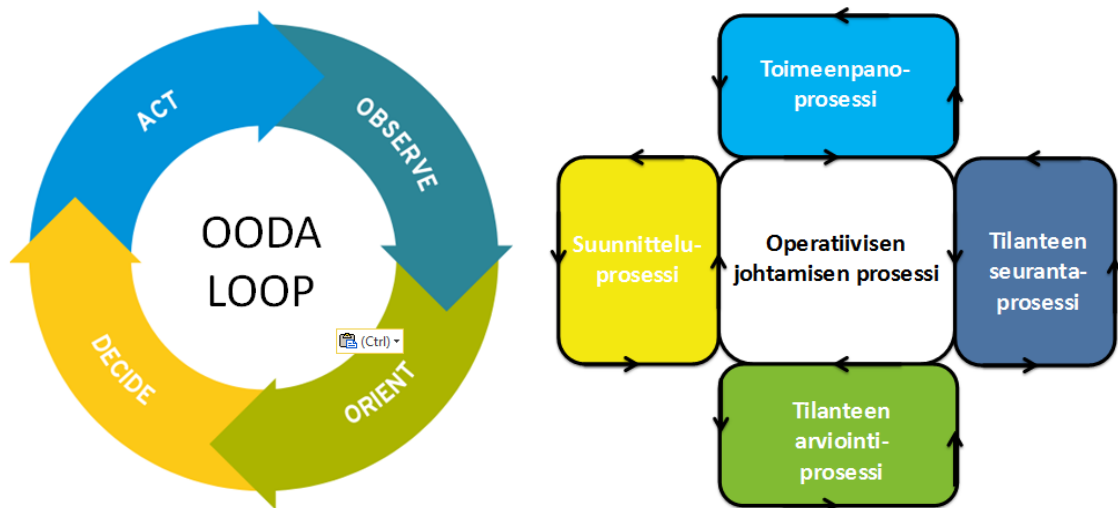
Operatiivinen johtaminen perustuu strategiselle johtamiselle, jossa strategisen ja operatiivisen johtamisen prosessien rajapinnat määritellään selkeästi ja johdonmukaisesti. Operatiivisen johtamisen eri toiminnoilla, prosesseilla ja järjestelmällä toteutetaan organisaation visiota lyhyemmällä ajanjaksolla, yleensä kvartaali- tai vuositasolla sekä edelleen tilannejohtamisen periaatteilla päivittäisjohtamisena.

Operatiivinen johtaminen puolustusvoimissa sanan yleisessä merkityksessä voidaan nähdä kolmella eri tavalla. Ensinnäkin puolustusvoimien pääprosessit osallistuvat suorituskäytön ja puolustusjärjestelmän suunnitteluun, rakentamiseen, käyttöön, tu-

keen, ohjaukseen sekä toiminnan resurssien suunnitteluun ja seurantaan. Toiseksi puolustusvoimien operatiivinen johtaminen voidaan nähdä toimialoina henkilöstö, tiedustelu, operaatio, logistiikka, suunnittelu, johtamisjärjestelmä, koulutus toimialojen näkökulmasta. Kolmanneksi puolustusvoimien operatiivinen johtaminen voidaan nähdä sanan varsinaisessa merkityksessä sodan ajan näkökulmasta, jolloin operatiivisen johtamisen prosessilla käytetään sotilaallista suorituskykyä.

Operatiiviseen johtamiseen liittyy sotilaallisessa kontekstissa operaatiotaito, jolla tarkoitetaan joukkojen ja suorituskyvyn joustavaa käyttöä aikaan ja tilaan sidottuna, yleisten taktisten periaatteiden mukaisesti, operaatioiden toteuttamiseksi, joilla toteutetaan strateginen tavoite. Sodankäynnin yleisillä taktisilla periaatteilla tarkoitetaan muun muassa päämäärää, voimien vaikutuksen keskittämistä, yksinkertaisuutta, aloitteen tempaamista, yllätyksellisyyttä, salaamista ja harhauttamista sekä voimien taloudellista käyttöä, reserviä ja menestyksen hyödyntämistä sekä maaston ja olosuhteiden hyväksikäyttöä.

”Puolustusvoimien johtamisessa korostuvat tulosjohtaminen ja operatiivinen johtaminen. Poikkeusoloissa korostuva operatiivinen johtaminen kohdistuu suorituskykyjen käytön johtamiseen. Sotilaallisen maanpuolustuksen tehtäviin liittyvät operaatiot johdetaan Puolustusvoimien operatiivisen johtamisen prosessin mukaisesti.” (HL477, PVOHJEK-PE PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAMINEN JA OHJAUS, 2015, 4) Operatiivisen johtamisen prosessiin kuuluvat OODA-luupin (Observe, Orient, Decide, Act) mukaisesti suunnittelu, toimeenpano, tilanteen seuranta ja tilanteen arviointi. Suunnittelu on joko ennakoivaa tai tilanteenmukaista, perustuu toimintaympäristön analyysiin, operaation rakenneosiin, aika-tila-joukot -analyysiin ja ENDS-WAYS-MEANS -päätelyyn. Suunnittelu toteutetaan prosessin mukaisesti, jossa määritetään tilanteen perusteella eri vaihtoehtoja sekä toiminta-ajatus. Operatiivisessa suunnittelussa määritetään vaiheet ja operaatiolinjat sekä koordinoidaan aselajien ja muiden joukkojen toiminta. Toimeenpano on suunnitelmien toteuttamista, joka perustuu käskyihin ja resurssien antamiseen. Päätöksenteossa komentajat tekevät operaatiota koskevat tarvittavat päätökset toiminnan koordinoimiseksi. Tilanteen seuranta perustuu tilannejohtamisen perustana olevaan tilanneymmärrykseen ja tilannekuvaan. Toiminnan koordinoimiseksi on tärkeää muodostaa jaettu, oikeansuuntainen ja ajantasainen tilanneymmärrys. Tilanteen arviointi on jatkuvaa ja sisältyy osin operatiivisen suunnittelun prosessiin. Operaation etenemisen seuraamisessa hyödynnetään erilaisia mittareita ja vaihtoehtoisia arvioita tilanteen kehittymisestä.



Kuva 5.4. OODA-loop ja operatiivisen johtamisen prosessi.

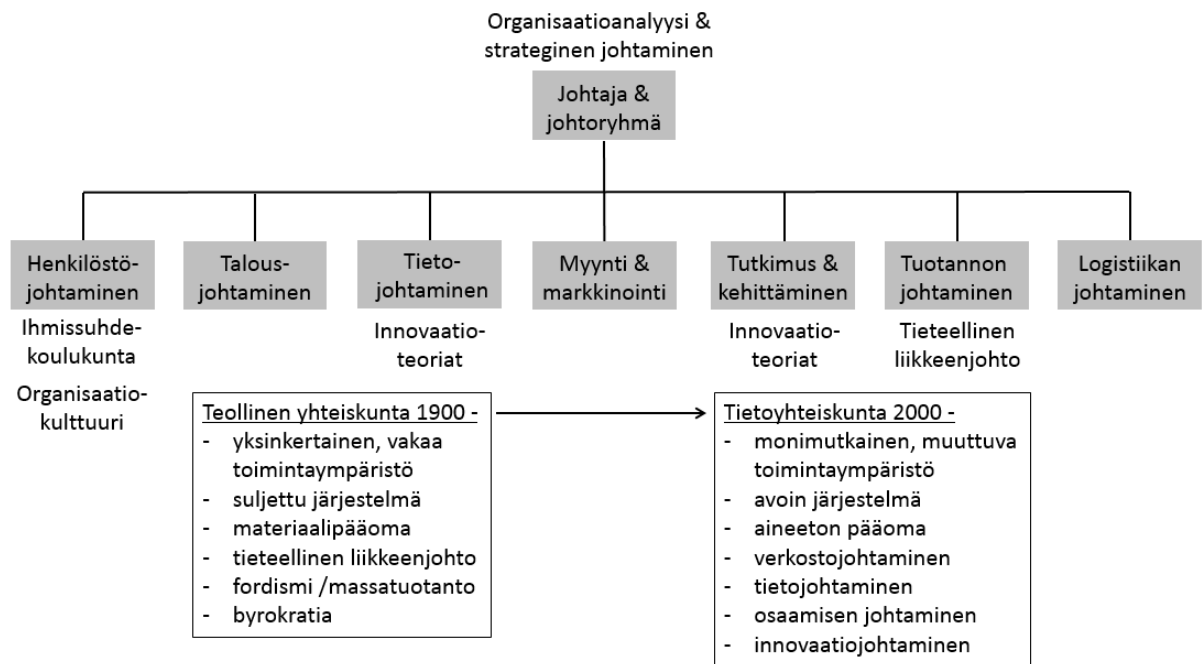
Operaatiotaito on managementin näkökulmasta osa johtamista. Operaatiotaidolla tarkoitetaan taitoa käyttää sotatoimia, operaatioita ja taisteluita strategisten ja operatiivisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Operaatiotaidossa luovuus ja intuitio ovat korostuneessa asemassa, koska toimintaympäristö on kompleksinen ja nopeasti muuttuva, jolloin suunnittelulle on vähän aikaa. Operaatiotaidossa korostuvat sodan yleiset periaatteet, joita ovat muun muassa päämäärä, painopiste, yllätys, salaaminen ja harhauttaminen, aloitteen tempaaminen, menestyksen hyödyntäminen, voimien taloudellinen käyttäminen, reservi ja Clausewitzin kitkan periaate.

5.2.2. Liiketoiminnan operatiivinen johtaminen

Liiketoiminnan operatiivinen johtaminen jäsentyy seuraavien toimintojen kautta:

- henkilöstöjohtaminen,
- talousjohtaminen,
- tietojohdaminen,
- myynti ja markkinointi,
- tutkimus & kehittäminen,
- tuotannon johtaminen ja
- logistiikka.

Johtamisen paradigmat voidaan tulkita myös organisaation eri toimintojen näkökulmasta kuvan 5.5 osoittamalla tavalla.



Kuva 5.5. Johtamisen paradigmat organisaatiossa.

Seuraavassa on kuvailtu puolustusvoimien ja liiketoiminnan yhtiöiden toimintojen yleisiä periaatteita.

5.2.3. Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on liikkeenjohdon tutkimuskentässä, kirjallisuudessa ja koulutuksessa perinteisesti jaettu kolmeen pääalueeseen:

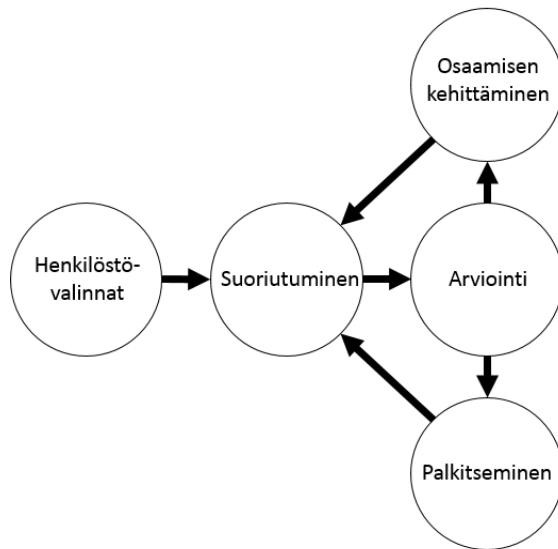
- johtajuus, Leadership;
- työelämän suhteiden hoitaminen, Industrial Relations (IR) ja
- henkilöstövoimavarojen johtaminen, Human Resource Management (HRM).



Kuva 5.6. Henkilöstöjohtamisen kentän klassinen jako. (Viitala 2004, 12).

Työelämän suhteiden hoitaminen (IR) käsittää työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoidon, joka käsittää työehtosopimusten määräysten hallinnan ja noudattamisen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM) sisältää ne toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. Henkilöstöjohtamisen käytännön toimintamallit perustuvat henkilöstöpolitiikkaan, joka jaetaan rekrytointi-, palkka- ja kehittämisspolitiikkaan. Käytännön henkilöstöjohtamisessa osa-alueet sulautuvat toisiinsa, eikä niitä voida selkeästi erottaa toisistaan. (Viitala 2004, 12, 14)

Fombrun, Tichy ja Devanna (1984) esittivät oman mallinsa avulla henkilöstöjohtamisen tärkeimpien tehtäväalueiden keskinäisiä vaikutussuhteita. Mallin avulla he halusivat korostaa eri osa-alueiden keskinäisen yhteensopivuuden tärkeyttä. Heidän näkemyksensä mukaan (kuva 5.7) henkilöstöjohtamisen prosessissa on neljä pääasiallista elementtiä: henkilöstön valinta, arviointi, kehittäminen ja palkitseminen. Niiden varassa voidaan parantaa organisaation suorituskykyä. (Viitanen 2007, 25)



Kuva 5.7. Henkilöstövoimavarojen johtamisen elementit. (Fombrun ym. 1984, Viitala 2007, 25)

Puolustusvoimien määritelmärekisterin mukaan ”henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen johtamista ohjaavien perusteiden ja suunnitelmien laadintaa, henkilöstövoimavarojen tuottavuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden seuranta ja sen avulla tapahtuvaa jatkuvaa kehittämistä”. Henkilöstöjohtaminen on yleisjohdon työkalu, jolla pyritään aktiivisella johtamisella henkilöstöressurssien mahdollisimman tehokkaaseen hyödyntämiseen. Puolustusvoimien määritelmärekisterin mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan puolustusvoimien palkatun henkilöstön tehokasta ja kustannustietoista käyttöä, tulevien henkilötarpeiden arviointia ja ennakoitua, henkilöstön saatavuuden varmistamista ja henkilöstön pysyvyydestä huolehtimista. Henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan tarkoittaa myös henkilöstön hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. (Vertanen 2007, 13 - 14)

Henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä henkilöstöhallintona osana organisaation johtamista tai henkilöstövoimavarojen ja organisaatiokulttuurin johtamisena osana ihmisten johtamista. Joka tapauksessa henkilöstön osaaminen on tietoyhteiskunnassa yksi organisaation tärkeimmistä voimavaroista, koska henkilöstön korvattavuus ei ole yhtä helppoa kuin teollisen yhteiskunnan aikana. Tällöin henkilöstöjohtamisessa korostuvat rekrytointi ja sitouttaminen aikaisempia vuosikymmeniä enemmän. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä henkilöstön käytettävyyys useampaan tehtävään tulee korostumaan ja tehtävänimikkeiden määrä tulee vähenemään. Työn osittamisen vähentyessä osaamisen tulee olla aikaisempaa laaja-alaisempaa, mikä mahdollistaa toimintaympäristöjohtamisen näkökulmasta organisaation sopeuttamisen dynaamisesti

ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Organisaation rekrytoinnissa korostuu ennen kaikkea johtoryhmän rekrytointi. Onnistunut johtoryhmä edellyttää erilaisia persoonia, mutta yhteistä kieltä ja jaettuja käsitteitä. On hyvä pohtia, onko optimaalisen johtoryhmän rakentamiseksi jäsenillä oltava yhteinen kokemus- tai arvopohja. Tehokas työskentely edellyttää yhteisiä käsitteitä ja jaettua ymmärrystä. Joka tapauksessa vision tulee olla yhteinen ja johtoryhmän tulee sitoutua toimintaan yhteisen päämäärän hyväksi. Johtoryhmän kannustimia suunniteltaessa on tehtävä tietoinen päätös rakennetaanko kannustinjärjestelmä lyhyen aikavälin tuloksenteon mukaan vai sitoutettuna pitkän aikavälin kehitykseen, jossa optiot tulevat viiveellä johtajien jo siirryttyä seuraaviin tehtäviin.

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa esimerkiksi seuraavalla tavalla:

Henkilöstöstrategia

- *Henkilöstö yrityksen pääomana*
- *Organisaatiokulttuuri ja sitouttaminen*
- Ulkoinen toimintaympäristö
- Sisäinen toimintaympäristö
- Organisaation kehittäminen ja muutos

Henkilöstöjohtamisen prosessit

Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät

- Hankinta ja käyttö, ml. viestintä
- Keskitetty tietokanta ja raportointi

Työn organisointi

- *Työn järjestäminen*
 - Työjärjestys
 - Tehtäväkuvaukset
 - *Ohje arjen käytänteistä ja yhteistyöstä*
- Työaika
 - Säännöllinen työaika
 - *Joustavat työaikajärjestelyt*
 - Poissaolot
 - Sijaisjärjestelyt
- *(Työvälineet ja tilat -> Logistiikan johtaminen)*

Henkilöstön rekrytointi

- Työnantajakuva
- Työvoiman tarve
- Työvoiman tarjonta

- Henkilöstön valintamenetelmät
- Henkilöstön valintaprosessi
- Perehdyttäminen
- Työsuhteen päätyminen

Henkilöstösuunnittelu

- *Henkilöstön joustava käyttö*
- Ura- ja seuraajasuunnittelu
- Sisäinen hakeutuminen tehtäviin
- Suoritusarvioinnit ja kehityskeskustelut

Henkilöstön sitouttaminen ja kannustinjärjestelmä

- Ulkoiset kannustimet
 - Työura
 - Palkkapolitiikka
 - Tulospalkkaus
 - Optiojärjestelyt
 - *Kollektiivinen palkitseminen*
- *Sisäiset kannustimet*
 - *Organisaatiokulttuuri*
 - *Osaamisen kehittämisen tukeminen*
 - Sosiaaliset palkkiot
 - *Vapaa-aika*
 - *Perheiden hyvinvoinnin tukeminen*
 - *Harrastusten tukeminen*
 - Muut henkilöstöedut

Henkilöstön osaamisen kehittäminen

- Osaamisen kehittämisen tarve
- *Organisaation osaamisen kehittäminen*
- Henkilöstön osaamisen *ulkoinen* kehittäminen: tutkinnot ja kurssit
- Henkilöstön osaamisen *sisäinen* kehittäminen: *osaamisen jakaminen vuorovaikutuksessa*
- Työkierto
 - Työn horisontaalinen laajentaminen
 - Työn vertikaalinen rikastaminen

Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus

Henkilöstöjohtamisen sääntely

- Lainsäädäntö
- Työmarkkinajärjestelmä
 - Ammattiyhdistysliikkeet
 - Työehtosopimukset
 - Yhteistoiminta
 - Paikallinen sopiminen

Työhyvinvointi ja työsuojelu

- Toimintakyky
- Työsuojelu
- *Terveystiedon edistäminen*

Palkkahallinto ja palkanlaskenta

Henkilöstöjohtamisen mittaaminen

- Imago- ja tutkimukset
- Työtyytyväisyystutkimukset
- Osaamisen arviointi
- *Henkilöstön vaihtuvuuden mittaaminen*
- Henkilöstötilinpäätös
- Henkilöstökertomus ja -raportointi

(Kauhanen 2009, 7 - 10, Kauhanen 2003, 5 - 8, Viitala 2007, 5 - 6, Viitala 2004, 4 - 6, Vertanen 2007, 43 - 59, Luettelossa on yhdistetty näkemys, jossa on *kursiivilla* tutkijan toimesta tulkittu, täydennetty ja uudelleenjärjestetty henkilöstöjohtamisen kenttää vastaamaan paremmin innovaatioteorioiden ja tietoyhteiskunnan aikakautta.)

Henkilöstö voidaan nähdä tietoyhteiskunnassa, jossa osaaminen korostuu, yrityksen tärkeimpänä pääomana. Henkilöstöpääoma tulee sitouttaa ja sitä tulee jalostaa osaamisen kehittämisellä ja osaamisen jakamisella vuorovaikutuksessa. Tulevaisuudessa tulee korostumaan joustavat työjärjestelyt, ihmisten vapaa-aika ja hyvinvointi, työn integrointi muuhun elämään sopivaksi ja terveyden edistäminen. Henkilöstöjohtamisesta tulee NHL-joukkueen valmentamista, jossa tehdään hyviä pelaajahankintoja, jalostetaan pelaajien arvoa ja muodostetaan yhteen toimivia pelaajaketjuja, sekä huolehditaan siitä, että vaihtuvuus on optimoitu organisaation osaamisen kehittymisen kannalta sopivalle tasolle.

5.2.4. Tietojohtaminen

Organisaatiot, joissa tietoa johdetaan tehokkaasti, ovat hyviä oppimaan (Kiuru 2001, 118). Tietojohtaminen on osa digitalisaation johtamista. Muita digitalisaation johtamisoppeja ovat innovaatiojohtaminen, verkostojohtaminen, osaamisen johtaminen sekä asiakaslähtöinen johtaminen

Tietojohtaminen on tieteenala, joka tutkii erilaisia tekniikoita ja käytäntöjä, joiden mukaan tietoa hallinnoidaan, analysoidaan ja hyödynnetään organisaatioissa ja sen toiminnassa. Se on 1990-luvulla syntynyt ala, joka tarkastelee organisaatioissa olevan tiedon hyödyntämistä osana niiden toimintaa. Ala alkoi kehittyä tietoyhteiskuntakehityksen myötä. Suurissa organisaatioissa havaittiin olevan runsaasti asiantuntijaosaamista, henkistä pääomaa ja eksplisiittistä informaatiota, jonka tehokas hyödyntäminen koettiin haasteelliseksi. Toisaalta tieto- ja viestintäteknologian kehityksen myötä em. asioiden hallintaan alkoi syntyä uudenlaisia työkaluja. Lisäksi tarvittiin tietoa johtamisen käytännöistä, joilla näihin haasteisiin ja mahdollisuuksiin voitaisiin käytännössä tarttua.

Tietojohtamiselle ei ole vakiintunut vielä mitään tiettyä täsmällistä määritelmää. Kyse onkin oikeastaan enemmän osaamisalueesta, näkökulmasta tai kattokäsitteestä, jon-

ka alle voidaan sijoittaa monia kapeampia substanssialueita. Näistä tunnetuin lienee knowledge management, tietämyksenhallinta, jonka jotkut mieltävät samaksi asiaksi tietojohdamisen kanssa. Tietämyksenhallinnan fokus on kuitenkin pääasiassa olemassa olevan tiedon jakamisessa asiantuntijoiden kesken, ja tämän ohella organisaatioissa on paljon muitakin haasteita. Liiketoimintatiedonhallinta (business intelligence) tarjoaa keinoja organisaation toimintaympäristössä (esim. teknologian tai markkinoiden kehitys) ja sen omissa järjestelmissä olevan informaation seurantaan ja analysointiin päätöksenteon tueksi. Aineettoman pääoman johtaminen (intellectual capital management) auttaa strategista johtoa tunnistamaan organisaation tärkeimmät aineettomat resurssit (mm. osaamiset, kumppanuudet) ja kehittämään niitä kohti strategisia tavoitteita. Näiden esimerkkien lisäksi on olemassa vielä muitakin näkökulmia tiedon hyödyntämiseen liiketoiminnassa, kuten sen muuttaminen uusiksi ideoiksi ja innovaatioiksi. Tätä tutkimushaaraa kutsutaan myös innovaatiojohtamiseksi (innovation management). Eräs keskeinen tietojohdamisen näkökulma liittyy yritysten tietohallintoon. Tähän alueeseen kuuluu yrityksen käyttämien tietojärjestelmien ja ohjelmistojen hallinta ja kehittäminen tukemaan liiketoiminnallisia tavoitteita. (wikipedia 3.4.2017)

"Tietojohdaminen muodostaa tutkimuksellisen viiteryhmän, joka muiden johtamistieteiden tavoin tarkastelee erilaisten organisaatioiden (yritysten, julkisen sektorin organisaatioiden sekä muiden instituutioiden ja järjestelmien) toimintaan, johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä ilmiöitä. Tietojohdamisen lisäarvo muihin johtamistieteisiin syntyy informaatioon ja tietoon liittyvien resurssien, prosessien ja teknologioiden roolien ymmärtämisestä organisaation toiminnassa. Lisäksi tietojohdamisen tutkimus tuottaa käsitteitä, malleja ja menetelmiä, joilla organisaatioiden toimintaa voidaan edellä mainitusta näkökulmasta käytännössä analysoida ja kehittää." (wikipedia 4.3.2017)

Käytännössä ja teoriassa on useita eri lähestymistapoja tietojohdamiseen:

- tekninen ja tietojärjestelmäkeskeinen: päätöksenteon tukijärjestelmät ja asiantuntijajärjestelmät,
- informaatioprosessi- ja dokumentaatiokeskeinen: eksplisiittisen dokumentoidun tiedon hallinta ja tehokas hyödyntäminen organisaatiossa,
- kognitiivinen,
- johtaminen: kilpailu- ja suorituskyvyn johtaminen sekä tietämyksen ja tiedonhallinnan merkitys siinä,

- yhteiskuntatieteellinen: erityisesti talous- ja hallintotieteellinen sekä humanistinen näkökulma ja
- oikeudellinen ja oikeustieteellinen: oikeusinformatiikan näkökulma. (Laihonen ym., 2013)

Tietojohdaminen tarjoaa *käsitteitä ja malleja*, joiden avulla voidaan *kuvata ja ymmärtää tiedon eri muotoja sekä tiedon roolia* osana organisaation toimintaa ja menestystä. Lisäksi se tarjoaa *johtamisen malleja*, joiden avulla tietoa voidaan *hallita ja hyödyntää*. Tietojohdaminen tuo teknistä järjestelmäosaamista tietojohdamisen käytännön toteutukseen. 1990-luvulla syntyneen alan kehittymiselle on ollut keskeistä tieto- ja viestintäteknologian nopea kehittyminen, joka on tarjonnut uudenlaisia mahdollisuuksia datan ja informaation varastointiin, analysointiin ja välittämiseen. (Laihonen ym., 2013)

Aikaisemmista johtamisen malleista suurin osa perustuu teollisen yhteiskunnan tavaroitten massatuotannolle. Nykyisessä tieto- ja palveluyhteiskunnassa tiedon ja muiden aineettomien asioiden merkitys korostuu. Organisaatioiden kilpailukyky ja menestys perustuu tietoon ja osaamiseen. Tietojohdaminen on johtamisen osa-alue, jossa taustalla on ajatus tiedon merkittävästä roolista organisaatioiden menestymisessä. Tietojohdamisen kehittyminen on perustunut nopeaan tieto- ja viestintäteknologian kehittymiseen, mikä on tuonut uudenlaisia tiedon varastointi-, analysointi- ja jakamismahdollisuuksia, joilla pyritään tuomaan arvoa organisaatiolle tulkitsemalla olemassa olevaa informaatiota tai innovoimalla erilaisista kokemus- ja osaamis pohjista uudenlaista tietämystä. (Laihonen 2013, 6 - 7)

Tietojohdamisen kolme tarkastelutasoa ovat ilmiön ymmärtäminen, johtamisen käytännöt ja johtamistyökalut. Ensimmäisellä tasolla tietoperustaisen arvontuontiprosessin ymmärtäminen tarkoittaa, miten tiedosta luodaan arvoa organisaation erilaisissa prosesseissa ja ympäristöissä. Toisella tasolla tarkastelun kohteena ovat johtamisen käytännöt eli prosessit ja niiden kehittäminen. Miten tietoa johdetaan organisaatiossa ja miten organisaatiota johdetaan tiedon avulla? Kolmannella tasolla tarkastelun kohteena ovat käytännön johtamistyökalut eli miten tieto- ja viestintäteknologian mahdollistamia välineitä voidaan käyttää johtamisen tukena? (Laihonen 2013, 7 - 8)

Tietojohdamisesta voidaan tunnistaa kaksi pääsuuntausta: liikkeenjohdollinen ja tietotekninen. Liikkeenjohdollisessa suuntauksessa tarkastellaan tietoa organisaation

menestystekijänä ja kehitetään välineitä johtamistehtävien suorittamiseksi. Tietoteknisessä suuntauksessa kohteena on tietojärjestelmien merkitys tiedon hallinnassa. (Laihonen 2013, 8)

Moderni yhteiskunta perustaa menestyksensä suurelta osin tiedon varaan. Esimerkkejä tärkeistä tietoresursseista ovat yksilöiden osaaminen, organisaatioiden tietojärjestelmät, tietoverkot ja tietovirrat sekä johtamisen ja toiminnan prosessit. Johtamisen näkökulmasta tietoresurssit ovat vaikeasti hallittavia aineettoman ja dynaamisen luonteensa vuoksi. Tietojohtaminen on organisaation kokonaisvaltainen toiminto, ei vain yksi toimiala tai prosessi. Tietoa tarvitaan asioiden ymmärtämiseen, päätöksentekoon sekä uuden tiedon luomiseen. Päämääränä tietojohtamisella on tukea organisaation arvonluontiprosessia läpi koko organisaation ja kaikkien toimintojen. (Laihonen 2013, 10 - 12)

Tiedon hyödyntämisessä on tärkeää tunnistaa sekä teknologian että ihmisten toiminnan merkitys asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa: teknologia tuo uusia mahdollisuuksia, mutta niitä ei voida tehokkaasti hyödyntää uudistettaessa organisaation prosesseja, jollei ole kiinnitetty huomiota ihmisten osaamiseen ja sitouttamiseen, ja toisaalta sujuviin johtamiskäytänteisiin ja toimintamalleihin. Tietojohtamisessa tyypillistä ovat innovaatiotoiminta, keskittyminen ydintoimintoihin ja tukitoimintojen ulkoistaminen sekä lisäarvon luominen verkostoissa jakamalla ja yhdistelemällä tietoa uudella tavalla vuorovaikutuksessa. (Laihonen 2013, 13 - 15)

Tietojohtamisen haasteita ovat tiedonpuute ja tietotulva. Eli keskittyminen liikaa tiedon tuottamiseen ja keräämiseen tiedon käsittelyn, analysoinnin ja priorisoinnin jäädessä liian vähälle. Tietointensiivisessä yhteiskunnassa työn jatkuva keskeytyminen, jatkuva tavoitettavissa oleminen ja olennaiseen keskittyminen ovat haasteita. Tietoympäristössä on valtavasti avointa tärkeää tietoa, joka kertoo toimintaympäristön muutoksesta ja edelleen organisaation tarpeesta sopeutua ympäristöönsä ja muuttaa prosesseja. Haasteena on kuitenkin oikean tiedon löytäminen ja nopea analysointi päätöksentekoa varten. Tietojohtamisen haasteita ovat myös tärkeän tiedon ja osaamisen häviäminen eläköitymisen tai osaavan avainhenkilöstön sitouttamisen puutteen johdosta. Tietoon liittyy myös tietoturvallisuuden haasteet eheyden, saatavuuden ja luottamuksellisuuden näkökulmasta. (Laihonen 2013, 15, 21 - 22)

Yhteiskuntatieteen tutkimustraditio, liiketaloustiede ja osaltaan tietojohdaminen, joka toisaalta yhdistää teknologian ja johtamisen, tukeutuu kahteen vastakkaiseen tieteenfilosofiaan: positivismiin tai sosiaaliseen konstruktionismiin. Positivismissa oletuksena on objektiivisuudesta, ihmisten tulkinnasta riippumattomasta totuudesta, joka perustuu havaittuihin tosiasioihin, Positivistisissa tieteissä pyritään selittämään ilmiötä. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan todellisuus muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ihmisten luodessa tulkintoja ja merkityksiä. Sosiaalisen konstruktionismin tieteissä pyritään ymmärtämään ilmiötä. (Laihonen 2013, 17)

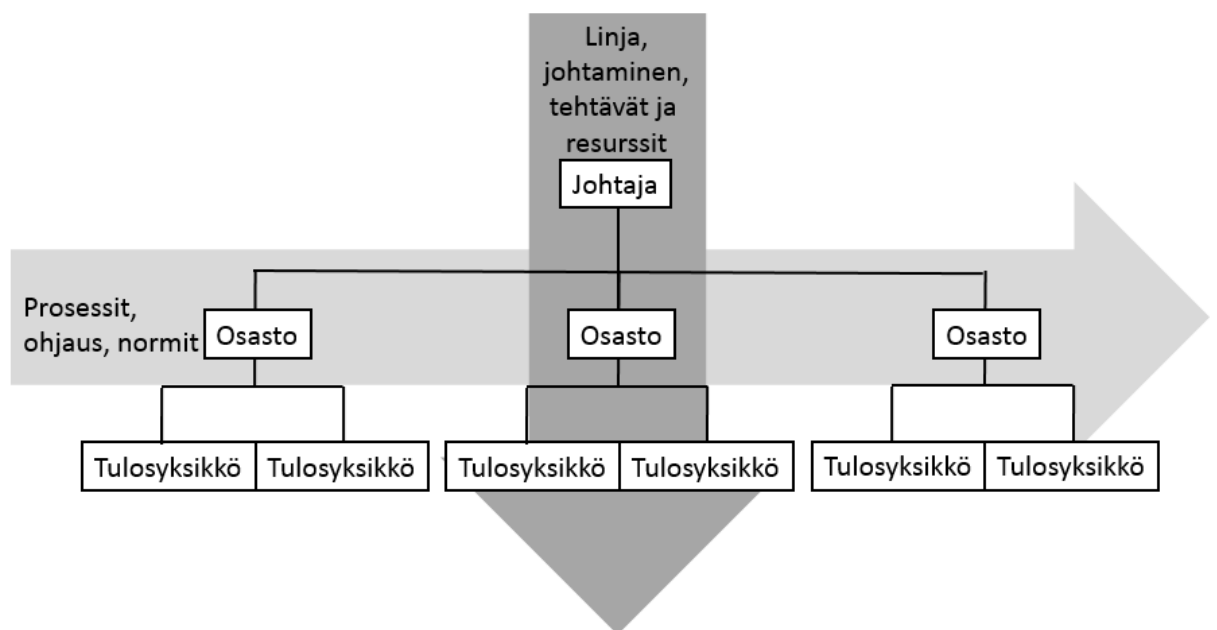
Tieto on käsitteenä varsin laaja, jota voidaan jäsentää eri tavoin. Tiedon eri tasot ovat data, informaatio ja tietämys. Datalla tarkoitetaan rakenteettomia tosiasioita, informaatiolla rakenteellista dataa, jota voidaan käyttää analyysissä ja tietämyksellä kokemukseen perustuvaa inhimillistä tietoa. Datasta luodaan informaatiota luomalla sille rakenne ja informaatiosta saadaan tietämystä sitä tulkittaessa. Toinen erottelu tehdään hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen /täsmällisen tiedon välillä. Hiljainen tieto on kokemuksen kautta henkilölle kertynyttä tietämystä, joka on osin tiedostettua ja osin tiedostamatonta. Hiljaista, subjektiivista ja kokemusperäistä tietoa voidaan kuvata intuition ja osaamisena, ja sen siirtäminen on haasteellista. (Laihonen 2013, 18, Viitala 2004, 178, Salonen 2002, 23, Jalava 1998, 28) Hiljaisen tiedon siirtäminen edellyttää yhteistä kokemuspohjaa tai jaettua ymmärtämystä sekä käsitteitä, jotka jaetaan ja tulkitaan uudestaan vuorovaikutuksessa. Eksplisiittinen, objektiivinen ja rationaalinen tieto on usein kirjalliseen muotoon puettua tietoa, jota voidaan tallettaa ja siirtää helposti (Laihonen 2013, 18, Viitala 2004, 178).

Organisaatiossa oleva data ja informaatio ovat valitettavan usein laadultaan heikkoja. Datan hyödyntäminen edellyttää, joku ylläpitää ja käsittelee sitä sekä antaa toimintaohjeet tiedon käsittelystä. Datan ja informaation hallinnalla tarkoitetaan toimintaketjun yhdistelmää, jossa data säilötään lähdetietokantoihin, ja edelleen tietovarastoihin, joita hyödynnetään analyysi- ja raportointijärjestelmässä, jonka päämääränä on saada johdon päätöksenteon tueksi laadukasta ja toiminnan kannalta olennaista ydintietoa. (Laihonen 2013, 20) Tietovirtojen hallinnassa käytetään vastaavanlaista ketjua, jossa tieto jalostetaan ja lohkotaan käytettävyyden parantamiseksi. Organisaatiosta saadaan uudenlaista tietoa yhdistelemällä dataa ja informaatiota eri tavoilla, ja tekemällä analyyseistä tulkintoja eri periaatteilla.

5.3. Prosessit ja rakenteet

5.3.1. Prosessiohjaus

”Prosessi on sarja toisiinsa liittyviä toimintoja, jotka jalostavat syötteet tuloksiksi” (Kosola 2012, 68). Prosessijohtamisen (Process Management) yksinkertainen, mutta tehokas perusajatus on tarkastella toimintaa ”poikkisuuntaisesti” (kuva 5.8) ja selvittää ne prosessit, joilla asiakkaiden tarpeet tyydytetään. Organisaatiot on aina organisoitu jonkin periaatteen mukaan, jolloin työprosessit voidaan hajauttaa eri funktioihin. Prosessi kuvaa niitä eri laajuisia työprosesseja, jotka sitovat yhteen perinteisen organisaatiokaavion ”tyhjiöt”, eli organisaatioyksiköiden väliset virrat. Kun luodaan ja kehitetään prosesseja, saadaan asiakaskeskeinen kokonaisnäkemys, joka leikkaa läpi perinteisen organisaatiokaavion ja lävistää organisaation funktionaaliset yksiköt. Jokaiselle prosessille nimetään prosessinomistaja, jotta saadaan varmuus prosessien tehokkuudesta. Prosessijohtaminen on tapa virtaviivaistaa ja hioa työnkulkuja, jolla tarkoitetaan sillan rakentamista niiden rajojen välille, jotka työnjako aiheuttaa. Prosessien virtaviivaistamisessa organisatoristen rajojen väliin ei saa jäädä katkoksia, niin että prosessivirrat etenevät tehokkaasti myös rajapinnoissa. (Karlöf 2002, 343 - 346) Organisaation koolla on vaikutusta organisaation ohjattavuuteen. Ison organisaation suodattava vaikutus hidastaa ja vaimentaa ohjausvaikutusta verrattuna pienempään ketterästi toimivaan organisaatioon. (Krogars 1998, 18)



Kuva 5.8. Linjajohtaminen ja prosessiohjaus. Ihmisiä johdetaan linjassa ja toimintaa ohjataan prosesseissa.

”Ohjauksella tarkoitetaan perusteiden ja suuntaviivojen sekä menettelytapaohjeiden tai muiden normien antamista. Puolustusvoimissa esikuntien vastuulla oleva ohjaus toteutetaan toiminnanohjauksella ja normiohjauksella. Puolustusvoimien toiminnanohjauksella tarkoitetaan sellaisia kaikkia hallintoyksiköitä kattavia ohjausmenettelyjä ja yhtenäisiä periaatteita, joilla pyritään edistämään kokonaisuuksien hallintaa, läpileikkaavuutta, tuloksellisuuden varmistamista sekä tuottavuutta ja kustannustehokkuutta päätöksenteossa ja päätösten toimeenpanossa. Toiminnanohjaus koostuu prosessi- ja toimialaohjauksesta. Puolustusvoimien prosessiohjaus on puolustusvoimien toiminnanohjaukseen sisältyvä menetelmä, johon sisältyvät normistolla määritetyt päämäärä, tavoitteet, periaatteet, prosessirakenne, vastuut ja tehtävät sekä välineet. Prosessiohjaus on systemaattinen menetelmä, jolla varmistetaan organisaation tehokkuus, kyvykkyys ja vaikuttavuus muuttuvassa toimintaympäristössä. Puolustusvoimien toimialaohjauksen tavoitteena on varmistaa toimintatapojen yhtenäisyys ja osakokonaisuuksien hallinta. Toimialaohjaus kohdistuu kyseessä olevaan toimialaan ja sen sisältämiin aloihin. Toimialaohjauksen merkitys korostuu erityisesti asioiden valmistelussa ja informaation jakamisessa.” (HL477, PVOHJEK-PE PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAMINEN JA OHJAUS, 2015, 4 - 5)

Prosessijohtamisen huomio on tuottavuuden kehittämisessä kokonaisia toimintoketjuja ja palveluprosesseja kehittämällä. Prosessijohtamisessa hyödynnetään verkostomaista toimintaa. (Sarala 1996, 39) Tällöin logistiikkaketjuja voidaan optimoida ajan, rahan ja kilometrien suhteen.

Lean management kiinnittää päähuomion kaiken turhan karsimiseen pois toimintoketjuista ja tuotteista. Lean management on toimintoketjujen, materiaalivirtausten ja kuljetusten logistiikkaan perustuvaa kehittämistä. Henkilöstön moniosaamisella ja joustavuudella on ratkaiseva merkitys. (Sarala 1996, 39) Lean managementin päämäärä on toimintojen ja prosessien sujuvoittaminen erityisesti prosessin vaiheiden rajapinnoilla.

Johtaminen on esimiesten ja alaisten välistä vuorovaikutusta, joka kohdistuu organisaatioon johtosuhteiden mukaisesti. Johtamisesta vastaavat esimiehet. Sen kohteena ovat toimija ja sen resurssit. Johtamisessa korostuu johtamisen ja ohjauksen osaluista tilanneymmärryksen muodostaminen, päätöksenteko ja organisointi. Johtosuhteet ja vastuut määritetään hallintonormeilla, työjärjestyksillä ja tehtä-

vänkuvauksilla. Ohjaus on johtamista tukevaa esikuntatyöskentelyä, joka kohdistuu organisaatioon läpileikkaavasti. Ohjauksesta vastaavat esikunnat. Sen kohteena on toiminta. Ohjauksessa korostuvat johtamisen ja ohjauksen osa-alueista tilanneym-märryksen muodostaminen, suunnittelu, toimeenpano ja arviointi. Ohjaus annetaan prosessi- ja toimialakohtaisilla normeilla. (HL477, PVOHJEK-PE PUOLUSTUSVOI-MIEN JOHTAMINEN JA OHJAUS, 2015, 8)

5.3.2. Organisaatorakenteet

Organisaatorakenne on johtamisen väline ja kulttuurin tuotosta. Organisaatoraken-teet tarkoittavat organisaation rakenteita, jotka kuvaavat organisaation toimintaa, suhteita, päätöksentekovaltaa ja ohjausvastuuta. Organisaatorakenteet ovat dy-naamisia ja niitä voidaan muuttaa organisaation tehtävän lähestymistavan mukaises-ti.

Klassisen rakenneteorian mukaan jokaisella organisaatiolla on oma rakenteensa. Rakenne on organisaation olemassaolon ja toiminnan perusta. Vaikka nykyään on tapana korostaa prosesseja ja vähätellä rakennetta, organisaatiot eivät voi tulla toi-meen ilman jonkinasteista rakennetta ja sen mukanaan tuomaa hierarkiaa. Rakenne on aina jossain määrin hierakinen. Jokaisella organisaatiolla on oma rakenteensa, joka kuvaa kuinka työ on jaettu horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Horisontaalinen työnjako kuvaa samalla tasolla olevia tehtäviä, joita ovat esimerkiksi tuotanto, mark-kinointi ja taloushallinto. (Harisalo 2010, 70 - 71) Työnjaollinen erikoistuminen on si-ten aina hierarkkista. Hierakia johtaa siihen, että jokaisella on johtajanaan vain yksi esimies, jolle hän on vastuussa (Harisalo 2010, 129). Rakenteen muotoilu on osa organisaation perustehtävän ratkaisemista, ja sama ongelma voidaan ratkaista erilai-silla organisaatorakenteilla. Tämän perusteella ei ole olemassa yhtä oikeaa ratkai-sua eri ongelmiin. (Harisalo 2010, 70 - 71)

Organisaatorakennetta suunniteltaessa on otettava huomioon erilaisia organisaation suunnittelun rakennetekijöitä. Erikoistuminen ja työnjako määrittävät tehtävien jaka-misen erilaisiksi osatehtäviksi. Osastojaolla puolestaan ryhmitellään tehtävät yhteen. Auktoriteetin hierarkia määrittää hierarkian asteen. Komentoketjun yhteisyys kertoo kenelle työntekijät raportoivat suorituksistaan. Valvontajänne puolestaan määrittää kuinka monen työntekijän työtä yksi johtaja voi valvoa. Keskityksen ja hajautuksen

aste kuvaa kuka saa päättää ja mistä saa päättää. Muodollisuus kertoo organisaation sääntöjen ja määräysten asteen. (Harisalo 2010, 71) Hallinto ja byrokratia eivät itsessään ole hyvä tai paha asia, vaan ne määrittävät organisaation tarvitseman rakenteen ja ohjauksen määrän. Nopeasti muuttuvissa ja kompleksisissa ympäristöissä ohjauksen määrä tulee olla vähäisempi ja karkeampi, koska suurin osa tarvittavasta informaatiosta tulee nopeasti muuttuvan toimintaympäristön rajapinnasta.

Erilaisia organisaatiomalleja ovat muun muassa linjaesikuntaorganisaatio, asiakaslähtöinen organisaatio, matriisiorganisaatio, verkostorakenne, rihmasto ja projektiorganisaatio. Organisaatiot hyödyntävät useita eri organisaatiomalleja samassa organisaatiossa sekä muuttavat organisaatiota sisäisen tai ulkoisen toimintaympäristön tai perustehtävän muuttuessa.

Henry Mintzbergiä voidaan pitää 2000-luvun taitteen johtavimpana organisaatiotutkijana, joka on vaikuttanut johtamis- ja organisaatiotutkimuksen alueella 1970-luvun vaihteesta alkaen. Mintzbergin (1979) *The Structuring of Organizations* mukaan erilaisia organisaatiotyyppisiä muodostui viisi kappaletta: yksinkertainen rakenne, konebyrokratia, ammattilaisbyrokratia, divisioonamuoto ja adhokratia. (Krogars 1998, 17) Mintzbergin ajattelun lähtökohtana on, että organisaatiossa vaikuttaa joukko voimia, jotka ovat dynaamisessa vuorovaikutuksessa ja muodostavat erilaisia rakennelmia. Yksinkertainen organisaatorakenne (The Simple Structure) – yksinkertaiselle linjaorganisaatiolle on tunnusomaista sen kehittymättömyys: teknorakenne on olematon, tukihenkilöstöä on vähän, yksiköiden välillä on hyvin vähän eriytymistä ja johtamishierarkia on suppea. Virallisia käyttäytymismalleja on vähän ja suunnittelua, koulutusta tai yhteyksiä ei hyödynnetä. Rakenne on orgaaninen. Koordinointi toteutetaan suoran valvonnan avulla. Valta ja päätöksenteko on keskitetty ylimmälle johtajalle. Yksinkertaisen organisaation ympäristö on mutkaton ja dynaaminen, jonka yksikin henkilö kykenee ymmärtämään ja valvomaan kaikkea päätöksentekoa. Yksinkertainen linjaorganisaatio on usein siirtymävaihe organisaation kehityksessä. Byrokratiakoneisto (The Machine Bureaucracy) vastaa parhaiten toimintaan ja ympäristöön, jossa on toistuvia rutiineja operatiivisella tasolla. Suurin osa toiminnasta on toistuvaa ja yksinkertaista, minkä johdosta työprosessi on pitkälle vakioitu. Rakenteet ovat kokonaisvaltaisia, säänneltyjä koneistoja. Operatiivinen johto suorittaa pitkälle rationalisoitua työtä, johon ei vaadita korkeaa koulutusta. Tärkeimpänä koordinointikeinona on standardointi. Pätevä ammatillinen organisaatio (The Professional Bureaucracy) luottaa operatiivisten ammattilaistensa osaamiseen. Organisaatio voi olla byokraattinen

ja hajautettu. Tunnusomaista on operatiivisen työn vakaus ja standardikäyttäytyminen. Toisaalta organisaatiot ovat myös toimintaympäristöstä johtuen monimutkaisia, toimintaympäristöön sopeudutaan hajauttamisella. Organisaation koordinoitikeinona yhdistyy standardointi ja hajauttaminen. Organisaatio palkkaa operatiivisiin töihin hyvin koulutettuja asiantuntijoita ja antaa heille suuren vapauden ohjata omaa työntehtäväänsä, jolloin asiantuntija voi toimia melko itsenäisesti, mutta lähellä asiakkaitaan. Hajautettu organisaatio eli tulosyksikköorganisaatio (The Divisionalized Form) ei ole tiukasti integroitu organisaatio, vaan joukko puoli-itsenäisiä yksiköitä, joita yhdistää keskitetty hallinto. Divisioonat /yhtiöt muodostetaan toimintaympäristölähtöisesti ja ne valvovat oman toimintaympäristönsä palvelemiseen tarvittavia operatiivisia toimintoja, mikä johtaa divisioonien riippumattomuuteen: jokaisella hajautetulla divisioonalla on kyky toimia itsenäisesti, eikä sen toimintaa tarvitse koordinoida muiden divisioonien kanssa. Divisioonien välillä tarvitaan kuitenkin aina jonkinasteista koordinoitikeinona on tuloraportoinnin standardisointi. Projektiorganisaatio (The Adhocracy) vastaa ongelmien ratkaisemiseen. Muiden organisaatorakenteiden ollessa enemmän suorittavia, projektiorganisaatio soveltuu innovaatioiden ja uusien ratkaisujen kehittämiseen. Projektiorganisaatiolla luodaan ympäristö, jossa eri alojen asiantuntijat voivat tehdä yhteistyötä joustavasti toimivissa projektiryhmissä. Projektiorganisaatiolla on orgaaninen rakenne, virallisia käyttäytymismalleja on vähän ja horisontaalinen, koulutukseen pohjautuva erikoistuminen on yleistä. Organisaatiomuoto kannustaa keskinäiseen sopeutumiseen, joka on tärkein koordinoitikeino. Vahvat standardit ja normit rajoittavat innovaatioita, joten projektiorganisaatiot ovat epämuodollisempia. (Karlöf 2002, 300 - 304, Viitala 2004, 112 - 114)

Yksinkertainen organisaatorakenne soveltuu organisoidun toiminnan alkuvaiheeseen, byrokratiakoneistolla vastataan vakaaseen ja yksinkertaiseen toimintaympäristöön, kuten teollisen yhteiskunnan massatuotannon tarpeisiin, ammatillisella organisaatiolla vastataan monimutkaiseen, mutta vakaaseen toimintaympäristöön, hajautetulla organisaatiolla vastataan nopeasti muuttuvaan ja monimutkaiseen toimintaympäristöön, kuten organisaation kasvamiseen ja kansainvälistymiseen. Projektiorganisaatiolla vastataan tilapäisiin tehtäviin.

Klassiseen organisaatioteoriaan perustuvia organisaatioita kutsutaan byrokraattis-rationaaliksi organisaatioiksi, joita ovat linjaorganisaatio, funktionaalinen organisaatio, linjaesikuntaorganisaatio ja matriisiorganisaatio. (Vertanen 2007, 23)

Linjaorganisaatiota (liite 3) voidaan pitää kaikkien organisaatioiden perusmallina ja se nousee esille erityisesti Weberin byrokratian ihannemallissa. Linjaorganisaatio on rakenteeltaan puhtaasti hierarkkinen. Organisaation jäsenellä on vain yksi suoranainen esimies, jonka tehtävänä on ohjata ja valvoa toimintaa. Virkatietä korostetaan, ja sitä ei saa ohittaa. Johtaminen muodostuu autoritaariseksi ja mahdollisia asiakkaita kohdellaan tapauksina. Toimintaympäristön muutoksiin sopeutuminen ei tapahdu yleensä helposti. Linjaorganisaatiossa valta- ja vastuusuhteet on helppo rajata ja työnjako on selkeää.

Linjaesikuntaorganisaatiossa (liite 3) korostuu eri johtamistasoilla toimivien komentajien jakamaton kokonais- ja valvontavastuu joukkonsa toiminnasta. Esikunnat ovat komentajien johtoesikuntia ja asiantuntijaorganisaatioita, jotka tukevat komentajansa johtamista. Puolustusvoimia johdetaan normaali- ja poikkeusoloissa linjaesikuntaorganisaatiomallin mukaisesti. (HL477, PVOHJEK-PE PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAMINEN JA OHJAUS, 2015, 4) Organisaation kasvaminen, toimintojen laajentuminen ja tiedon lisääntyminen johtivat kehittyneemmän mallin kehittämiseen, jolloin syntyi linjaesikuntaorganisaatio, jossa linjojen tueksi otettiin asiantuntijoita, jotka muodostivat ns. esikuntia auttamaan johtajien työskentelyä. Ideana oli, että ne ovat puhtaasti tukena, eivätkä käytä linjassa valtaa. Nykyään on kuitenkin ollut havaittavissa, että esikunnille on keskittynyt valtaa ja ne antavat omaa alaansa koskevia ohjeita ja määräyksiä linjan ohi. Linjaesikuntaorganisaation etuina on asiantuntemuksen nopea saatavuus päätöksentekoa varten ja varsinaisten johtajien työpanoksen vapauttaminen varsinaiseen johtamistoimintaan asiantuntijoiden tukiessa johtamistoimintaa. (Vertanen 2007, 24) Esikuntien osalta on hyvä pohtia alajohtoportaan toiminnan ohjauksen määrää, jotta toiminta on oikein mitoitettua ja tarkoituksenmukaista hajautuksen asteen ja toiminnan vapauden mukaisesti.

Funktionaalinen eli toimintokohtainen organisaatio (liite 3) muistuttaa linjaorganisaatiota. Funktionaalisessa organisaatiossa toiminnan tavoitteet ja toiminnan päämäärä on ositettu erillisiksi kokonaisuuksiksi, jotka ovat linjojen alla. Esimerkkinä on yritys, jolla on yksi liikeidea, mutta myynti, markkinointi ja valmistus ovat eri linjojen alla ylimmän johdon johtaessa toimintaa liikeidean mukaisesti. Funktionaalinen organisaatio eroaa linjaorganisaatiosta siten, että linjaorganisaatiossa linjat eivät välttämättä toiminnallaan tue toisiaan, vaan eri linjoilla kyse on eri toiminnasta ja liikeideasta. Toimintokohtaisessa organisaatiossa haittana on, että alemmat portaat eivät välttä-

mä ymmärrä toiminnan kokonaisuutta, mikä aiheuttaa ristiriitoja eri toimintojen kesken. (Vertanen 2007, 24)

Matriisiorganisaatio (liite 3) on yhdistelmä funktionaalista ja projektiorganisaatiota. Matriisiorganisaatiossa ei päde sääntö, että jokaisella jäsenellä on vain yksi esimies, jolle on vastuussa, vaan raportointi toiminnasta tehdään kahteen suuntaan, vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Yrityksessä eri toiminnot, kuten myynti, valmistus ja logistiikka, toimivat linjassa vertikaalisesti. Lisäksi horisontaalisesti toimii erilaisia liiketoimintoja ja projekteja, joilla on omat johtajansa ja niille on alistettu henkilöstöä linjaorganisaation alaisuudesta. Matriisiorganisaatiossa haasteena ovat vertikaalisen ja horisontaalisen johdon välille syntyvät ristiriidat. Matriisiorganisaatio on käytössä useassa suuressa yhtiössä, ja se soveltuu toimimaan paremmin nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä kuin perinteiset organisaatiomallit. Matriisiorganisaatiossa tuloyksiköt ovat kahdensuuntaisen vaikuttamisen kohteena: ensiksi tuloyksiköt ovat linjajohdon vaikutuksen alaisia hallinnollisissa asioissa ja toiseksi tuloyksiköt ovat toimialaohjauksen vaikutuksen alaisia toiminnallisissa asioissa. Esimerkki matriisiorganisaatiosta Puolustusvoimissa on Maanpuolustuskorkeakoulu, jossa laitoksien opeuksella on merkittävämpi rooli kuin korkeakouluosastojen hallinnollisella johtamisella.

Verkostorakenteet (liite 3) yleistyvät vauhdilla. Niillä pyritään vastaamaan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön ja joustavuuden vaatimukseen. Verkostorakenteessa toiminnan ydin on organisaatio, jolla on tuotemerkki eli brändi tai olennaisin tieto hallussaan, ja jonka ympärille kootaan joukko itsenäisiä organisaatioita ja toimijoita vastaamaan erilaisista toiminnoista, joita tarvitaan tehtävän toteuttamiseen. Liike-elämässä verkosto-organisaatiot ovat yrityksiä, jotka kehittävät itse liikeideaa ja vastaavat tuotteen markkinoinnista, mutta teettävät koko valmistusprosessin ja osan tukitoiminnoista muilla yrityksillä. Verkostorakenteesta voidaan ajatella, että saman tehtävän, tuotteen tai tuotantoketjun ympärille ryhmittyneet toimijat yhdessä muodostavat organisaation, vaikka suhteet voivat perustua virallisten ja legitiimien omistussuhteiden sijaan tilapäisistä suhteista tai kauppasopimuksista. Toimijoita yhdistää keskinäinen riippuvuus ja yhteinen tavoite toimintaympäristön suunnassa. Verkostomaisessa toiminnassa toimijoiden väliset rajat hämärtyvät. Verkostosuhteet ovat pitkäaikaisempia verrattuna toimintaympäristön kautta tapahtuviin kauppasuhteisiin. Verkoston menestyksellä toiminta edellyttää verkoston eri osapuolilta yhteistyön määrittelyä, yhteistä tahtoa ja keskittymistä yhteistyön kehittämiseen. Verkostotoiminnassa

toimijoiden välille syntyy rajapintarakenteita, joissa kehitetään ja arvioidaan toimintaa työskentelemällä yhdessä. Vuorovaikutustaidot ja taito kehittää toimivia informaatioverkostoja toiminnan tueksi nousevat verkosto-organisaatioissa keskeisiksi menestystekijöiksi. (Viitala 2004, 125 - 126) Verkostorakenne on suljettu ja määritetty, suhteellisen pysyvä organisaatiomuoto, jossa ei välttämättä ole johtajaa, mutta joka on ohjattua toimintaa. Tietojohdamisen lisääntyttyä parveilutaktiikka on tullut mahdolliseksi, mikä onkin tulevaisuuden tutkimuksen mielenkiinnon kohteena esimerkiksi merellisessä ympäristössä tai valmiutta kohotettaessa.

Rihmasto (liite 3) on avoin, jatkuvassa muutoksessa oleva ”organisaatio”, johon voi liittyä ja josta voi lähteä milloin tahansa. Toiminta ei ole johdettua, eikä useimmiten ohjattua, vaan ilmiö, johon osallistutaan omien päämäärien mukaisesti.

Projektiorganisaatio (liite 3) on projektisuunnitelmassa määritelty organisaatio, joka on voimassa projektin asettamisesta projektin päättämiseen. Projektiorganisaatioissa toimivien henkilöiden tehtävät vastuineen ja valtuuksineen on määriteltävä projektisuunnitelmassa. (Kosola 2012, 66) Projektityö eroaa linjaorganisaatioiden prosessimaisesta työskentelystä. Toiminnan ja organisaation määräaikaisuus, rajattu tehtävänkuva projektille työn suorittamiseksi osoitettavat resurssit sekä projektille asetetut mitattavissa olevat tavoitteet ohjaavat toimintaa tarvelähtöiseksi ja lopputuloskeskeiseksi. Normaalisti linjaorganisaatiosta poikkeavan organisointinsa ja prosessiensä vuoksi projektityö edellyttää eri linjaorganisaatioiden yksiköiden ja työntekijöiden tehokasta yhteistyötä. Lisäksi projektitoiminnan perusedellytyksenä on usein hallittu riskinotto, minkä vuoksi projektimaisessa työnteossa riskienhallinnan sisällyttäminen kaikkiin projektivaiheisiin on tärkeää. (Kosola 2012, 10) Projektiorganisaatio on organisaation sisälle syntyvä organisaatio joltain erityistä tehtävää varten. Yleensä tehtävä on lyhytaikainen tai kertaluonteinen. Ne ovat myös melko laajoja ja vaativat monien eri asiantuntijoiden yhteistyötä. (Vertanen 2007, 25)

Tilanne- eli kontingenssiteoreettisessa lähestymistavassa Burns ja Stalker (1961) toivat esille tilannetekijät. He totesivat, että ei ole olemassa yleistä totuutta, millainen organisaation tulisi menestyäkseen olla. He painottivat tilanteen ja toimintaympäristön vaikutusta organisaation toimintaan ja rakenteeseen. Heidän mukaansa kaksi vastakkaista toimintaympäristöesimerkkiä ovat stabiili, vakaa ympäristö ja turbulenti, jatkuvassa muutoksessa oleva toimintaympäristö. (Viitala 2004, 29, Vertanen 2007, 22)

Stabiilin toimintaympäristön haasteisiin pystyisi heidän mukaansa parhaiten vastaamaan mekaaninen organisaatio, joka perinteisessä ajattelussa toimisi paljolti byrokraattiamallin mukaisesti, jolloin organisaation rakenne on jäykkä ja pysyvä. Organisaation jäsenet ovat erikoistuneita omaan tehtäväänsä, ja suurin osaaminen keskittyy organisaation ylemmille tasoille. Stabiilissa ympäristössä konservatiivisuus on tyypillistä, kokemusta ja tietämystä arvostetaan, ei niinkään tuloksia. Traditiot ja vakiintuneet toimintatavat ovat kunniaissa, esimiehiä totellaan, viestintä ja valvonta tapahtuvat vertikaalisesti ylhäältä alaspäin. (Viitala 2004, 29, Vertanen 2007, 22)

Turbulentissa toimintaympäristössä menestyisi parhaiten orgaaninen organisaatio, joka pystyisi toimimaan joustavasti ja dynaamisesti sopeutuen uusiin tilanteisiin. Ihmisten erikoistumisen aste on vähäisempi ja työnkuva on vaihteleva, jossa tehtävät ja yhteistyösuhteet vaihtelevat jatkuvasti. Tiedonkulku on horisontaalista, eli tietoa jaetaan myös vaakasuoraan. Ohjaus ja valvonta eivät tapahdu korostetusti ylhäältä alaspäin, vaan verkostoituneesti eri suuntiin. Yksilökeskeisyys korostuu ja jäsenet ovat omaehtoisesti sitoutuneet organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Osaaminen on hajautunutta ja sitä on organisaation kaikilla tasoilla. Jäsenten vaikutusvalta perustuu osaamiseen ja tietoon. Organisaation toiminta on avointa ja ulospäin suuntautunutta, uusia yhteistyökumppaneita etsitään jatkuvasti uusien toimintatapojen kehittämiseksi. (Viitala 2004, 29, Vertanen 2007, 22 - 23)

Organisaation koko vaikuttaa siihen, millaisia ratkaisuja niissä voidaan soveltaa (Krogars 1998, 17). Pienet organisaatiot ovat yleensä orgaanisia, mutta koon kasvaessa ja toiminnan laajetessa ne saavat enemmän mekaanisen organisaation piirteitä. Laajempien organisaatioiden johtaminen on vaatinut yleensä hallittavampaa organisaatorakennetta. (Viitala 2004, 29, Vertanen 2007, 23)

5.4. Päätöksenteko

5.4.1. Keskitetty ja hajautettu päätöksenteko

Päätöksenteon hajautusprosessi on monilla toimialoilla ja monissa yrityksissä yleistynyt suuntaus, koska kilpailukyky on hajautetuissa järjestelmissä huomattavasti pa-

rempi. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja kilpailupaineiden takia on tehokkaampaa tehdä päätökset niin lähellä asiakasta ja ulkoista toimintaympäristöä kuin mahdollista. (Karlöf 2002, 35) Hajautusprosessi on käynnissä käytännöllisesti katsoen kaikkialla, niin yrityksissä kuin julkishallinnossakin. Prosessin tarkoituksena on tehostaa toimintaa viemällä päätöksentekoa lähemmäksi asiakasta, koska siellä on käytettävissä parhaat tiedot markkinoista. Hajautuksen taustalla on kaksi periaatetta:

- Yrityksestä tulee markkinakeskeisempi ja sen myötä tehokkaampi.
- Motivaatio, yrittäjäyys ja työssä viihtyminen kasvavat.

Karlöfin mukaan taloudellisen nousun aikana hajautus on hyvä ratkaisu. Delegoitu vastuu on helppo ottaa vastaan, kun organisaatio menestyy. Huonoina aikoina hajautus ei ole välttämättä järkevä ratkaisu, varsinkin jos työkavereita pitää irtisanoa tai kustannusrakenteita pitää muuttaa ratkaisevasti. Kilpailupaineiden puuttuessa ja kysynnän ollessa vilkasta yrityksillä ei ole niin suurta tarvetta kääntyä markkinoiden puoleen, jolloin päätöksenteko ja toiminta voi olla enemmän keskusjohtoista. Kaikki organisaation tarvitsema olennainen tieto voidaan keskittää ylimmälle johdolle, joka jakaa käskyjä muulle organisaatiolle. Kilpailupaineiden kasvaessa etäisyys todellisen päätöksenteon ja asiakkaan välillä kasvaa liian suureksi, jolloin asiakkaat kääntyvät joustavien ja nopeita päätöksiä tekevien organisaatioiden puoleen. Lisäksi korkeakoulutettujen ja itsenäiseen ajatteluun kykenevien ihmisten tottelevaisuusmieliala on parempi, jos heidät sitoutetaan päätöksentekoon. Kustannusten osalta Karlöfin johtopäätös on, että hajautus kohentaa tehokkuutta hyötyulottuvuuden osalta, mutta kustannusten osalta se toimii heikommin. Hajautuksen astetta päätettäessä on analysoitava, missä kohtaa suuren mittakaavan hyödyt leikkaavat hajautuksen ketteryuden ja motivaation hyödyt. Lisäksi organisaation kannattaa hajauttaa ja keskittää eri toimintoja hyötyjen maksimoimiseksi. Esimerkiksi myynti ja jälkimarkkinointi voivat olla hajautettuja, kun taas tuotekehitys, strategia ja markkinointi kannattaa hoitaa keskitetysti. (Karlöf 2002, 103 - 105)

Organisaation liiallisella rationalisoinnilla ja keskittämisellä on omat haasteensa:

- toiminnan liiallinen suunnittelu ja koordinointi,
- tarve kompromissien tekemiselle,
- liian korkea kustannustaso ja
- joustavuuden ja ketteryuden puute. (Karlöf 2002, 105)

”Kun organisaation pitää valita joko rationaalisuus, suuri mittakaava ja koordinointi tai pieni mittakaava, yrittäjyys ja siihen liittyvä tehokkuuden parantuminen, valinta on tehtävä aina tapauskohtaisesti. Yleisohjeena on periaate, että hajautettu yrittäjyys on hyväksi hyvinä aikoina, kun taas huonoina aikoina useat asiat on hoidettava keskitysti.” (Karlöf 2002, 105 - 106)

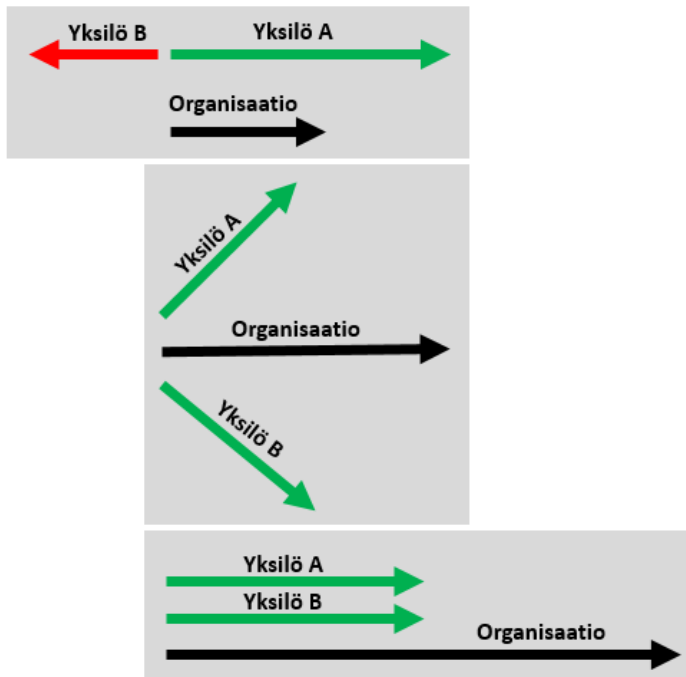
5.4.2. Päätöksentekoprosessit ja -järjestelmä

Päätöksentekojärjestelmä koostuu tavoitejärjestelmästä ja informaatiojärjestelmästä, jotka antavat tarvittavan tiedon päätöksentekojärjestelmän kautta toimeenpanojärjestelmälle, joka vaikuttaa ohjattavaan toimintaan.

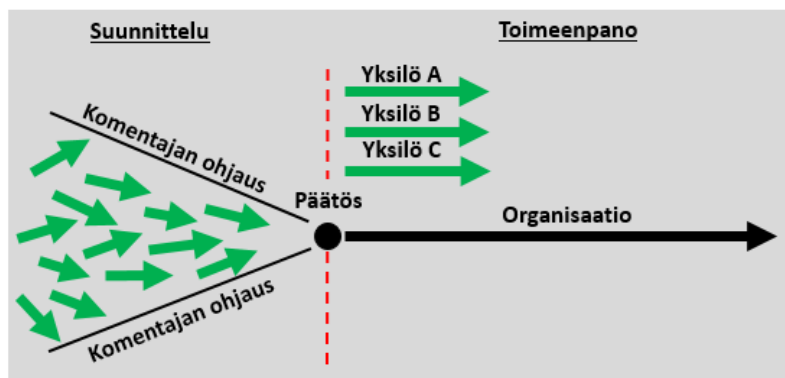
Päätöksenteon voi ymmärtää tahdon toteutumisena, jossa organisaation visio on johdettu toiminnaksi. Päätöksentekohetki on ikään kuin piste, jota edeltävät toimintaympäristön arviointi ja vaihtoehtojen suunnittelu, ja joka on syötteenä toimeenpanolle ja toiminnan seuraamiselle. Ennen päätöksentekohetkeä ideointi on suotavaa ja tarpeellista erilaisten vaihtoehtojen luomiseksi ja johtajan päätöksenteon tukemiseksi. Tätä kutsutaan myös organisaation informaatiojärjestelmäksi. Päätöksenteon jälkeen toimijoiden oletetaan sitoutuvan päätösvaltansa mukaisesti organisaation ylemmän johtoportaan linjaukseen.

Robert S. Blaken ja Jane S. Moutonin (1981, 24 - 25) mukaan Organisaation tavoite voi olla samanlainen tai erilainen kuin miksi sen kokevat ne ihmiset, joille heidän kokemansa tavoite muodostuu organisaation palvelukseen astumisen tai siinä pysymisen motiiviksi. Usein organisaation ja siinä toimivien ihmisten tavoitteet näyttävät olevan toisiinsa liittymättömiä tai vieläpä toisiinsa nähden vastakkaisia. (Helanen 2004, 19)

Päätös voidaan nähdä myös vektoreina kuvien 5.9 ja 5.10 mukaisesti, jossa pyritään saamaan organisaation ja yksilön tarpeisiin ja toimintaan perustuvat suuntavektorit samansuuntaisiksi ja toisiaan vahvistaviksi.



Kuva 5.9. Yksilöiden ja organisaation tavoitteet vektoreina.

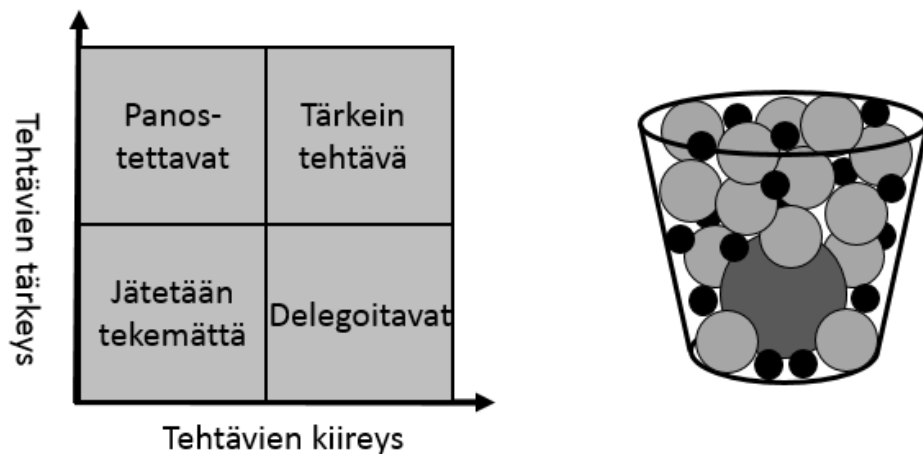


Kuva 5.10. Yksilöiden ja organisaation tavoitteet vektoreina ajan funktiona ennen päätöstä ja päätöksen jälkeen.

5.4.3. Priorisointi ja delegointi

Päätöksenteko on nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä aikakriittistä. (Sotilasjohtaja II, 58) Resurssien niukkuuden periaatteen mukaisesti kaikkea ei ehdi tehdä. Tällöin pitää laittaa asiat tärkeysjärjestykseen eli priorisoida. Yksinkertaisessa ja vakaassa toimintaympäristössä se on helppoa, mutta monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä pitää olla periaatteet, joiden mukaan asioita tehdään tärkeysjärjestyksessä. Organisaatiolla pitää olla perustehtävä, joka määrittää toiminnan ydinalueet, joilla pitää päästä tavoitteeseen. Muiden tehtävien tulee palvella perustehtävää. Tehtävät, jotka eivät palvele perustehtävää, jätetään tekemättä,

tehdään viimeisenä tai ulkoistetaan. Aina periaatteiden määrittäminen ei ole niin yksinkertaista kuin miltä se vaikuttaa. Helposti katse ja huomio ovat pintatilanteessa tai operatiivisessa tavoitteessa, mutta välttämättä tehtävät eivät palvele strategista visiota, ellei alemman tason tehtäviä ole johdettu strategisesta missiosta. Oikeassa arjen johtamisessa pitää olla ymmärrys strategisen toiminnan vaiheesta, jotta asiat osataan priorisoida oikealla tavalla. Haasteen tämä tuottaa raportoinnin osalta, koska sivusta seuraavan mielestä asiat saatetaan priorisoida väärin, jos toimintaa verrataan vain päivän tavoitteeseen tai operatiivisen toiminnan kvartaalitavoitteeseen. Tällöin toiminta saattaa näyttää tehottomalta samaan aikaan, kun panoksia on irrotettu toiminnan kehittämiseen. Aina ei kuitenkaan kannata priorisoida pitkän aikavälin tavoitteiden mukaan, koska toimintaympäristö saattaa muuttua nopeasti, jolloin on parempi päästä keskipitkän aikavälin operatiiviseen tavoitteeseen sen sijaan, että epäonnistutaan strategisen tavoitteen saavuttamisessa.



Kuva 5.11. Priorisoinnin mallintaminen: priorisoinnin nelikenttä ja kivet vesilasissa. Osa kiireellisistä tehtävistä delegoidaan, jotta saadaan aikaa panostettaviin tehtäviin. Vesilasivertauksessa vesilasi kuvaa resurssien rajallisuutta ja kivet tehtäviä suuruutensa kokoisessa tärkeydessä. Tärkeimmät tehtävät priorisoidaan ensin.

Johtaja ei ehdi tehdä yksin kaikkia organisaation tehtäviä. Sen takia johtajan pitää jakaa eli delegoida tehtäviä johdettavien suoritettavaksi. Johtajan pitää myös hankkia aikaa toiminnan seuraamiseksi, kehittämiseksi ja raportoimiseksi. Sen takia johtajan kannattaa delegoida suurin osa, ellei kaikki tehtävät. Delegointi edellyttää kuitenkin, että alempi johtaja on ammattitaitoinen, jolloin riittää, että kerrotaan mitä hänen on saatava aikaiseksi. Tällöin hänelle voi antaa enemmän vastuuta ja vapautta tehtävän suorittamiseksi. Jos alempi johtaja on uudessa tilanteessa tai ei ole itseohjautuva, hänelle pitää kertoa miten tehtävä suoritetaan. Tällöin johtamisotteen on oltava kontrolloivampi, osallistuvampi ja ohjaavampi kuin ammattilaisen kanssa. Suomalaisessa

johtamiskulttuurissa korostuu lisäksi miksi jokin asia tehdään eli toiminnan tarkoitus pitää perustella, mikä johtuu ehkä kansan demokraattisesta luonteesta.

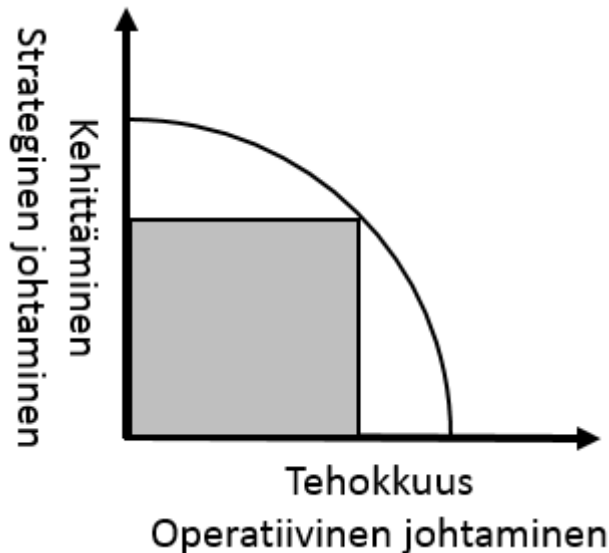
Delegoinnin perussääntöjä ovat kokemusten perusteella: 1) delegoi kaikki, 2) delegoi delegointi, 3) delegoi ajoissa, 4) anna tehtävä, resurssit ja tavoite, 5) varmista miten tehtävä on ymmärretty, 6) ohjaa ja valvo, 7) johtaja vastaa kaikesta. Lähtökohtaisesti on parempi delegoida kaikki, koska aina voi ottaa tehtävän takaisin, mutta myöhässä ei ehdi delegoida, koska alemman johtajan aikaresurssit on jo koordinoitu. Jos jokaisen yksittäisen tehtävän delegoi ja ohjaa tehtävän toteuttamisen, aika ei riitä kaiken delegoimiseen ja koordinoimiseen. Tämän takia tehtävät on perustehtävää tukien ryhmiteltävä ja jaettava tehtäväkokonaisuuksiksi, jotka delegoidaan samalla kerralla alemmille johtajille. Tehtävät on delegoitava ajoissa, koska johtaja vastaa kaikesta. Pienessä organisaatiossa johtaja voi paikata delegoinnin puutteen tekemällä asiat itse, mutta isommassa organisaatiossa tämä ei enää onnistu. Delegoidessa tehtävän antamiseen pitää aina sitoa aika ja muut resurssit sekä antaa konkreettinen, mitattavissa oleva tavoite. Delegoidessa tulee saavuttaa tietämyksen osalta yhteinen ymmärrys tehtävän toteutuksesta. Alaisen kyvykkyyksien mukaan on sovittava ohjaus ja valvonta, tai senkin voi delegoida toiselle johtajalle. Johtaja vastaa kaikesta kehittämällä alaistensa osaamista ja delegoimalla kaikki riittävän ajoissa. (Haikka, 2012 - 2013)

Tehtävätaktiikka liittyy delegoivaan johtamistapaan, hajautettuun päätöksentekoon ja siihen mitä on saatava aikaiseksi eli määritetään tavoite, jolloin toimijalle jää vapaus valita miten hän sen suorittaa ja millä keinoilla. Tehtävätaktiikka soveltuu monimutkaiseen ja nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön, jossa lähimpänä toimintaympäristöä olevalla johtajalla on paras tilannekuva omasta toimintaympäristöstään. Tehtävätaktiikassa korostuu vastuu ja toiminnanvapaus, jolla pyritään aloitteen tempaamiseen. Tehtävätaktiikan vastakohtana on mikromanagementti ja alaisten kontrolloiva johtaminen.

5.5. Tehokkuus

Organisaation toimintaa voidaan parantaa tehostamalla organisaation prosesseja ja tuloksellisuutta sekä kehittämällä organisaation toimintaa ja strategiaa. Seuraavassa on kuvailtu tehokkuuteen painottuvista johtamissuuntauksista tehtäväjohtaminen,

tavoitejohtaminen, tulosjohtaminen ja laatujohtaminen, jotka ovat saman kehityskulun erilaisia sovelluksia erilaisilla painotuksilla. Tehokkuusajattelu liittyy läheisesti tieteelliseen liikkeenjohtoon ja tässä yhteydessä sitä tarkastellaan organisaation johtamisen näkökulmasta.



Kuva 5.12. Tehokkuuden ja kehittämisen optimointi.

5.5.1. Tavoitejohtaminen

Tavoitejohtaminen (TAJO, Management by Objectives, MBO) on ”löydetty” tekemällä havaintoja hyvin menestyneiden yritysten johtamistavasta. Havaintojen lisäksi ovat ainesosina olleet ihmisen tarvehierarkiaa ja työmotivaatiota koskevat uudet näkemykset, ennen kaikkea Maslowin, Likertin ja MacGregorin tutkimustulokset. Tavoitejohtamisen taustatekijöinä ovat myös ne yhteiskunnallisen kehityksen tuloksena syntyneet uudet haasteet, jotka vaativat johtamistavan kehittämistä yksilöiden muuttuneita tarpeita vastaavaksi. Ennen kaikkea on tällöin kyse lisääntyvien osallistumis- ja demokratisoimistarpeiden tyydyttämisestä. (Humble 1974, 9)

Tavoitejohtamisen periaatteet muodostuvat kolmesta osasta: (1) suunnittelusta, (2) motivoinnista, esimiehen ja alaisen suhteesta ja (3) valvonnasta. Tavoitejohtamisen toteuttaminen siirtää johtamisessa painopistettä valvonnasta suunnitteluun. Suunnittelun keskeinen vaihe on tavoitteiden selkeyttäminen *avainalueilla*, joiden tunnistaminen varmistaa voimavarojen oikean suuntaamisen. Tavoitejohtamisen filosofiaan kuuluu se, että olennainen osa suunnittelusta on jatkuvaa parantamismahdollisuuksien etsimistä. Tavoitejohtaminen perustuu olettamukseen, että motivoivia tavoitteita

ovat vain sellaiset tavoitteet, joiden asettamiseen tavoitteiden saavuttamisesta vastuussa oleva henkilö on itse osallistunut. Tämä merkitsee siirtymistä entistä osallistuvampaan johtamistapaan ja alaisen toimintavapauden lisäämistä tavoitteiden avulla suoritettulla lisääntyneellä delegoinnilla. Olennaista tavoitejohtamiselle on *tulosorientoituneen* ajattelutavan korostuminen *tehtäväorientoituneen* ajattelutavan sijasta. Esimiehen ja alaisen välisessä viestinnässä huomio kiinnitetään työpanoksen laadun ja määrän sijaan *tavoitteisiin* ja toiminnan tuloksiin. Tavoitteiden avulla suoritettu delegointi siirtää suuren osan yksityiskohtaisesta valvonnasta omakohtaisen valvonnan periaatteella toteutettavaksi. Tavoitejohtaminen perustuu oletukseen, että oikeissa olosuhteissa ihmiset ottavat oppia virheistään. Oikean ilmapiirin saavuttamiseksi on olennaista, että valvontavaiheessa alainen on mahdollisimman aktiivinen ja esimies ohjaava ja tukea antava. (Humble 1974, 10 - 11) Tavoitejohtamisella näyttää siis olevan samankaltaisuutta tehtävätaktiikan kanssa, jossa keskeistä on päätösvallan delegoiminen parhaan tilannekuvan omaavalle henkilölle alaspäin, ja määrittäminen mitä on saatava aikaiseksi sen sijaan että suunnitelmatalouden periaatteiden mukaan määritettäisiin miten prosessi tai hyökkäysprojekti on suoritettava.

Tavoitejohtamisen kokonaisprosessi sisältää neljä vaihetta:

1. selkeä tavoitteenasettelu ja tavoitehierarkiaan perustuva liiketoiminnan suunnittelu (yrityssuunnittelu),
2. yksilön tavoitteiden määrittely,
3. yksilön ja organisaatioyksikön tavoitteiden integrointi ja
4. tulosten tarkastelu perustaksi seuraavan kauden suunnittelua varten.

(Humble 1974, 12 - 13)

Tavoitejohtamisessa korostuu ajatus ”sitä tehdään, mitä mitataan”, jolloin tavoitteiden kohdentaminen on erityisen tärkeää. Hyvänä puolena on keskittyminen olennaiseen ja sijaistoimintojen karsiminen sekä menestyvien johtajien tunnistaminen. Toisaalta tavoitejohtaminen ei kannusta laaja-alaisempaan kehittämiseen ”out of the box” -tyylisesti, vaan silmät hohtaen tulosityksiköt menevät kohti lyhyen aikavälin tavoitetta. Hyvänä puolena voidaan nähdä myös raportoinnin ja normiohjauksen vähäisempi tarve, jolloin päätöksiä voidaan tehdä nopeammin ja tuloksia analysoida tarkemmin.

”Liikeyritys tarvitsee sellaisen johtamisperiaatteen, joka suo täyden liikkumatilan yksilön vahvoille puolille ja vastuuntunteelle ja joka samanaikaisesti antaa yhteisen

suunnan eri näkemyksille ja ponnisteluille, luo perustan ryhmätyölle ja saattaa yksilön tavoitteet sopusointuun yhteisen hyvän kanssa.” (Humble 1974, 18)

Tavoitejohtamisessa järjestelmällisellä *suoritusten arvioinnilla* mitataan ja pohditaan edistymistä tavoitteiden saavuttamisessa. *Johdon valvontainformaatio* on annettava sellaisessa muodossa ja sellaisen aikataulun mukaisesti, joka edistää omaehtoista valvontaa sekä parempaa ja nopeampaa päätöksentekoa.

”He tuntuvat kaikki pätevilä paperilla, mutta ottaisin kuitenkin mieluiten Smithin – joka ei kuulunut ehdokkasiin – vaikka hän onkin varsin keskinkertainen. Smith saa jotakin aikaan.” (Humble 1974, 26) Edellä mainitun perusteella tavoitejohtamisessa voisi ajatella korostuvan rationaalisuus, ja edelleen tehokkuus nykyisessä tilanteessa.

Käytännössä voimme todeta, että monet johtajat eivät ole selvillä siitä, mitkä tehtävät ovat todella tärkeitä. (Humble 1974, 52) Tämä pätee hyvin myös puolustusvoimiin, sillä informaatioyhteiskunnan myötä tehtävien monistaminen on tuonut tehtäviin ja käskyihin informaatiotulvan myötä inflaation. Silloin fokus suuntautuu tehtävien demokratioitumisen myötä tukitehtäviin pois perustehtävästä, kuten nykyisin taisteluampumarjoitusten resurssien käytössä.

”Vaikeata ei itse asiassa olekaan tavoitteiden asettaminen, vaan se, että on määriteltävä keinot niihin pääsemiseksi. On olemassa vain yksi hedelmällinen tapa tehdä tämä päätös: ratkaistaan mitä kullakin alueella tullaan mittaamaan ja mikä on mittausyksikkö. *Mittaus ratkaisee sen, mihin huomio kiinnitetään...* Se tekee asiat havainnollisiksi ja konkreettisiksi. Mittaukseen sisältyneet seikat tulevat tärkeiksi; huomiotta jätetyt eivät askarruta mieltä.” Puolustusvoimissa varusmiesten loppukysely on eräänlainen tavoitejohtamisen ilmentymä, jossa huomio kiinnitetään lopputulokseen, eikä siihen, mitä on tehty matkan varrella.

Tavoitejohtamisessa korostuu mitä pitää saada aikaiseksi ja alaisen päätettäväksi jää miten eli keinot. Tavoitejohtaminen soveltuukin parhaiten tilanteeseen, jossa pitää johtaa kokeneita ammattilaisia, joiden valvonnan tarve on vähäinen. Samoin se soveltuu nopeasti muuttuvaan ympäristöön niin sotakentällä kuin liike-elämässäkin.

Johdon suorituskyvyn paraneminen riippuu suuresti kyvystämme mitata ja antaa tietoja siten, että yksilöt voivat itse ohjata toimintaansa, etenkin avaintehtäviensä kohdalla. 76 vuotta sitten lordi Kelvin esitti samankaltaisen väitteen: ”Kun voit mitata, mistä puhut ja ilmaista sen numeerisesti, tiedät todella siitä jotain, mutta kun et pysty sitä mittaamaan, kun et voi ilmaista sitä luvuilla tietosi ovat hataria ja epätydyttäviä”. (Humble 1974, 82) Ei ole yllättävää, että tavoitejohtamistietouden soveltamisessa julkiseen hallintoon on ongelmia – ei ole helppoa kvantifioida tuloksia tai löytää yhteisiä mittoja vaihtoehtojen mittaamiseksi. (Humble 1974, 101)

Tavoitejohtamisen käsitteeseen liittyy tärkeänä osana valvonta- ja informaatiojärjestelmien huolellinen harkinta. Varsin monet yritykset joutuvat vaikeuksiin valvontajärjestelmiensä suhteen, koska *ne eivät analysoi kokonaisvalvontamalliaan*. Ne parantavat informaation erillisiä osasia tarkastelematta niiden välistä yhteyttä. Vieläkin vaarallisempaa on kiinnittää päähuomio – valvontainformaation avulla – täysin toisarvoisiin seikkoihin. Toisena ongelmana on se, että *uusia valvontamenetelmiä lisätään huolehtimatta eräitten jo voimassaolevien poistamisesta*. Tavoitejohtamisohjelman pitäisi päinvastoin vähentää valvontainformaation määrää keskittämällä valvontamallit todella tärkeisiin tulosalueisiin. (Humble 1974, 99)

Tavoitejohtamisjärjestelmässä on päähuomio kiinnitetty tuloksiin. Se on tekemisissä sellaisten mittauskelpoisten etujen kanssa, joita koituu sekä yhtiölle että yksilölle, eikä ole kiinnostunut epämääräisistä yleistyksistä ja latteuksista. Näin ollen ei riitä, että päästään yksimielisyyteen siitä, mitä jonkun täytyy tehdä, vaan pikemminkin siitä, mitä tuloksia hänen on saavutettava. (Humble 1974, 105)

Johtajat haluavat, että heitä arvioidaan oikeudenmukaisesti yhteisesti hyväksytyjen suoritustavoitteiden perusteella. Willian Whyte kirjoitti: ”Jokainen haluaa olla oman kohtalonsa herra eikä sen ohjaama; hän haluaa tietää, minne polku tulee haarautumaan ja päättää itse omasta kulkusuunnastaan; hän haluaa, että hänellä olisi sellaista kaikkien selvästi nähtävissä ja tajuttavissa olevaa näyttöä aikaansaannoksista, jota kukaan ei voisi kiistää, ja joka ei olisi riippuvainen muiden asenteista.” (Humble 1974, 106)

5.5.2. Tulosjohtaminen

Työorganisaation olemukseen kuuluu aina tuloksellisuus. Tulosten saavuttamiseksi tarvitaan monenlaista työtä (Santalainen 1984, 14), joka on koordinoitava ja toimintaa on ohjattava prosesseissa. Tulosjohtaminen on lähellä tavoitejohtamista, mutta painotus on enemmän ”johtamisjärjestelmässä” ja teknisessä toteutuksessa kuin ideologiassa.

Tulosjohtaminen (TUJO) syntyi 1970-luvun lopulla luonnollisen kehitysprosessin tuloksena, joka perustui tarpeeseen ratkaista tavoitejohtamisen ongelmia. Tulosjohtamistyö soveltuu tilanteisiin, joita leimaavat ongelmien monisäikeisyys sekä ennalta arvaamattomuus. (Santalainen 1984, 35 - 36)

Tulosjohtamisessa keskushallinnon määrittämät toiminnan tulostavoitteet siirretään edelleen pienempään organisatoriseen yksikköön, tulosyksikköön. Tulosjohtamisen keskeiset periaatteet ovat (Sauri 1994; Westerlund 1990; Virkkunen 1990)

- tulosyksikköorganisaation muodostaminen ja henkilöstön sijoittaminen niihin,
- tulosjohtamisessa tarvittavien vastuiden ja valtuuksien siirtäminen tulosyksiköiden johdolle,
- tulostavoitejärjestelmän käyttöön ottaminen,
- tulosbudjetointiin siirtyminen ja
- tuloksellisuutta tukevan johtamiskäytännön luominen. (Sarala 1996, 36)

Tulosjohtamisprosessin perusvaiheet ovat tulosten määrittäminen, tilannejohtamisprosessi ja tulosten seuranta. Tulosten määrittäminen alkaa tahtotilan syvällisellä pohdinnalla, jonka perusteella halutut tulokset eri tasoilla määritetään. Organisaation toiminnan perustarkoituksen pohdinnan tulee päätyä toiminta-ajatuksen ja sitä toteuttavien liikeideoiden määrittämiseen. Organisaation tahtotilan mukaisten tulosten tulee ilmetä määritettyinä päämäärinä, strategioina, avaintuloksina ja tavoitteina. Organisaation johto- ja esimieshenkilöstön tahtotilan mukaiset tulokset ilmenevät yksilöiden avaintuloksina, tavoitteina ja ajankäyttösuunnitelmana. Tilannejohtamisprosessia voidaan kutsua päivittäisjohtamiseksi, jonka ydin on asioiden, ihmisten ja ympäristön hallinta siten, että suunnitelmat muutetaan halutuiksi tuloksiksi. Hyvä tilannejohtamistaito edellyttää, että johtajat ja esimiehet pystyvät analysoimaan ja ottamaan huomioon organisaation olennaiset ulkoiset ja sisäiset tilannetekijät. Edelleen on hallittava erilaisia johtamis- ja vaikuttamistyyliä sekä johtamisen tekniikoita, siten että niitä osataan soveltaa tilannetekijät huomioon ottaen tulokset tavalla. Tulosten seuranta-aikana arvioidaan, mitä liiketoiminnallisia

ja liiketoimintaa tukevia tuloksia on saavutettu suunnitellusti tai sattumalta. Arvioinnin lisäksi tulosten seurantaprosessin olennainen osa on toimenpiteisiin johtavien johtopäätösten tekeminen arvioinnin perusteella. Toimenpiteet voidaan ohjelmoida päivittäisjohtamiseen heti allokoitaviksi tai vuosisuunnittelussa tai strategisessa suunnittelussa huomioon otettaviksi. (Santalainen 1984, 64 - 65)

Tulokset voidaan jakaa kolmella eri tavalla: liiketoiminnallisiin tuloksiin, toiminnallisiin tuloksiin ja tukituloksiin (Santalainen 1984, 38). Puolustusvoimien näkökulmasta annettuja resursseja on käytettävä tehokkaasti, joka mitataan viime kädessä toiminnallisilla tuloksilla. Tukitulokset voivat tarkoittaa muun muassa sidosryhmien hyödyntämistehoa, henkilöstön osaamistasoa tai johtamisjärjestelmän toimivuutta (Santalainen 1984, 38).

Tulosjohtaminen voidaan määritellä tulosten saavuttamiseen tähtääväksi johtamisprosessiksi, jossa suunnitteluprosessin avulla määritetään eri aikajänteillä organisaation ja yksilöiden tahtotilat eli tulosvaatimukset ja -odotukset, suunnitelmien jämäkkä toteutus varmistetaan tietoisella asioiden, ihmisten ja ympäristön päivittäisellä johtamisella ja tuloksia arvioidaan käytännön toimenpiteisiin johtavien johtopäätösten tekemiseksi. (Santalainen 1984, 65 - 66)

Tulosjohtamisen sisällössä on olennaista tulospainotteisuus; tuloskielen käytöllä on sekä asenteellinen että toiminnallinen merkitys. Tulosjohtamisessa pyritään vahvuksien hyväksikäyttöön siten, että suunnitelmat viedään strategiatasolta yksityisten henkilöiden ajankäytön allokontiin. (Santalainen 1984, 66)

Tulosjohtaminen on ennen kaikkea johtamisjärjestelmä. Tulosjohtaminen tulee nähdä prosesseina, jossa organisaation ohjausprosessit ovat muutoskohteita. (Santalainen 1984, 69)

Tulosjohtaminen ilmenee muun muassa tulosityksikkö, tulosvastuu, tuloskausi ja tulostavoite -puheena. Puolustusvoimissa tulosjohtaminen voidaan nähdä ilmenevän kehityskeskusteluiden kautta asetetuissa tulostavoitteissa sekä toimintasuunnitelmien kautta annettavissa tehtävissä, jotka ovat tavoitteilla sidottuja tavoiteltavaan toiminnan tasoon. Toisaalta puolustusvoimien runsas normiohjaus ja mikromanagementikulttuuri eivät tue edellä mainittua näkemystä. Vielä kun otetaan huomioon puolustusvoimien organisaatorakenteen lyhyt valvontajänne ja esimerkiksi sotaharjoitus-

käskyjen tarkkuus, voidaan puhua ennemminkin suunnitelmataloudesta kuin tavoitejohtamisesta. Tavoitejohtamisen suoma vastuu ja vapaus rinnastuu tehtävätaktiikkaan, jossa oletuksena on toimiminen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa alaisella on oman tehtävän toteuttamisen kannalta paras tilannekuva.

Tavoitteet ilmaisevat avaintulosten tahtotilan. Tuloshakuisen ajattelutavan löytämistä edesauttaa tieto tavoitteen rakenteesta. Tulostavoite rakentuu viidestä osasta:

1. Tuloksen yksilöinti, johon tavoite tähtää.
2. Toimintaosa. Minkä suuntaista toimintaa halutaan (toimintaa kuvaava verbi)
3. Määrittelyosa. Mikä on toiminnan kohdealue?
4. Rajaava osa. Mitkä ovat toiminnan rajoitukset (aika ja muut resurssit)
5. Tavoitetaso. Ympäristötekijät, kilpailutilanne, käytettävissä olevat voimavarat, eri sidosryhmien vaatimukset ja odotukset sekä edellisen toimintakauden tulokset, joihin uusia tavoitteita voidaan verrata. Tulosseurannan jämäköittämiseksi voidaan määrittää tuloshaarukka. (Santalainen 1984, 102 - 103)

Esimerkki tavoitteesta:

Työvoimakulujen (määrittelyosa) säilyttäminen (toimintaosa) 31.12.2017 tasolla vuoden 2018 aikana. (rajaava osa tavoitteesta) (Santalainen 1984, 103)

1JPR (määrittelyosa) hyökkää ja lyö vihollisen (toimintaosa), tavoitteena Pyhällön tasa (tavoitetaso) xx.xx.2017 klo xx.xx mennessä. (rajaava osa tavoitteesta)

Tuloskäsitteen määrittelyn vaikeudet korostuvat yksittäisten johtajien työssä. Määrä/laatukriteerit ja panos/tuloskriteerit on varsin vaikea selkeyttää yksilötasolla. Johdon työn tuloksellisuuden asemesta on puhuttu yleisemmin tehokkuudesta.

Laajennettu tulosajattelu ilmenee konkreettisimmin toiminnan ulkoisen vaikuttavuuden arvostamisena ja sisäisen tuloskulttuurin muodostumisena työyhteisöön. Tuloskulttuuri näkyy erityisesti tulosityksikötason johtamisjärjestelmänä, johtamisprosessin organisointina, kehittämishankkeina sekä päivittäisessä kielenkäytössä. (Santalainen 1991, 29) Sisäistetty tuloskulttuuri poistaa muodollisen byrokratian ja osin tekemisen valvonnan tarvetta organisaatiossa (Santalainen 1984, 41)

Tulosohjaus on toimintamalli, joka tuotiin valtionhallintoon 1990-luvun ensimmäisellä puoliskolla (Krogars 2000, 3). Valtionhallinnossa normi- ja resurssiohjaus ovat muuttuneet tulosohjaukseksi, jossa korostetaan tavoitteiden ja resurssien keskinäistä riip-

puvuutta ja hallintoyksiköiden itsenäistä vastuuta. Tämän johdosta tietoisuus palvelun tavoitteista on lisääntynyt ja päätöksentekoa on hajautettu. Tulosohtaus on kehittänyt resurssien jakoa kohti rationaalisempaa suunnittelua, mutta myös korostanut aiempaa lyhyemmän aikavälin toimintapolitiikkaa. (Krogars 2000, 18)

Keskeisenä tulosajattelun ideana toimii huomion kääntäminen toiminnan tuloksiin ja niiden tuottamiseen käytettyihin panoksiin. Pitää siis tehdä oikeita asioita eikä vain asioita oikein. Tulosohtaus tapahtuu organisaation ja sen yksiköiden välillä, kun taas tulosjohtaminen tapahtuu esimiesten ja alaisten välisissä suhteissa. Kansainvälisessä johtamisen kielessä tulosohtaus on osa managementia ja tulosjohtaminen sekä managementia että leadershipia. (Krogars 2000, 18)

Tulosjohtamisen taustafilosofia kattaa ihmissuhdeajattelun ja taylorismin piirteitä. Se jatkaa monelta osin tavoitejohtamisen ideologiaa. Myös laatujohtaminen ilmentää monia samoja periaatteita kuin tulosjohtaminen: organisaatiotaustaisuus, käytäntöpainotteisuus, ihmissuhdetaustan ja taylorismin integrointi sekä strategiapohjaisuus. Eroja löytyy kuitenkin: laatujohtaminen liittyy massatuotannon tarpeisiin, mutta tulosjohtaminen enemmän yrityselämään ja julkissektorille yleisesti. Suurin ero on siinä, että tulosjohtaminen painottaa rationaalisuutta ja arviointi-informaatiota, mutta laatujohtaminen prosessien arviointia ja pienin askelin tapahtuvaa uudistamista. Jälkikäiteisen arvioinnin asema on myös korostetumpi tulosohtauksessa. (Krogars 2000, 18 - 19)

Tulosjohtamista on arvosteltu siitä, että tavoitteita ei voida joustavasti muuttaa, jolloin ulkoinen motivaatio korvaa helposti sisäisen motivaation. Se asettaa huomion lyhyen tähtäimen tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen pitkän tähtäimen vaikuttavuuden ja kehittämisen kustannuksella.

Tulosohtaus kulminoituu mittaukseen; erilaiset arviointijärjestelmät ovat tulosjohtamisen soveltamisen keskeisin elementti, sillä ne antavat tietoa yksikön toiminnallisista heikkouksista ja vahvuuksista. Tulosohtausmallin heikkous julkishallinnossa on se, että poliittisen toiminnan tavoitteet ovat huonosti kvantifioitavissa, joten tulosohtauksen ohella tai osana sitä tarvitaan kokonaisarviointia. (Krogars 2000, 18 - 19)

Valtionhallinnon tulosohtauksista ei ole kyetty toteuttamaan puolustushallinnossa hyvällä tasolla eikä tulosajattelun katsota pääsääntöisesti toimivan hyvin puolustushallin-

nossa. Kokonaisuutena puolustushallinnon toiminnalle on tyypillistä, että siltä puuttuu selkeä päämäärähakuisuus. Lisäksi hallinnonalan luonne ja toiminnan sovittaminen resurssien mukaan eivät tue tulosajattelua. Toisaalta tulosohtaukseen ollaan sitoutuneita ja käytännön tasolla tulosjohtamista sovelletaan hyvin valtionhallinnon ohjeistuksen epäselvyydestä huolimatta. (Krogars 2000, 92 - 93)

5.5.3. Laatujohtaminen

Laatujohtamismallina tunnetun kokonaisvaltaisen laatujohtamisen (TQC tai TQM) alkuperä on 1950-luvun alun Japanissa. Pitkästi Edward Demingin ja J.Juranin henkilökohtaisen asiantuntijapanoksen siivittämänä, tilastolliset laadunvalvontamenetelmät levisivät 1950-luvun alkuvuosina laajasti Japanin tiede-elämän ja tutkijoiden tietoisuuteen. Laadun kehittämisohjelmaa kutsuttiin alussa yleisesti kokonaisvaltaisen laatu-
kontrollin (TQC) malliksi, ja sen keskeinen osa oli tuolloin juuri teollinen laatu-
kontrolli. (Powell 1995, 16 - 17.) Laadun kehittämisajatukset levisivät nopeasti yliopistoista työelämään, ja nimenomaan käytännön syistä näistä ajatuksista kehittyi laatujohtamismallina tunnettu kokonaisuus. Laadun työryhmäpohjaisesta rakentamisesta tuotantoprosessin sisälle tuli johtava periaate (Warner 1994, 527). Tämä periaate korvasi perinteisemmän laatu-
kontrollin, jossa valvonta oli tapahtunut erillisissä laadunvarmistusyksiköissä. (Lumijärvi, 2000, 20 - 21)

Kaoru Ishikawa osoitti laatujohtamismallin ajatuksellisen yhteyden japanilaiseen perinteiseen sosiaaliseen ajatteluun, työn humanisointiin sekä tuotantotalouden uusiin tekniikoihin. Samalla laadunvalvonnan ”kovista” tekniikoista kasvoi laatujohtamisen kokonaisvaltainen, teknososiaalinen filosofia, jota on tässä muodossaan pidettävä nimenomaan japanilaisena innovaationa – vaikka ajatusmallin kehittelijät olivatkin amerikkalaisia. (Lumijärvi, 2000, 21)

Miksi juuri japanilaisilla oli halukkuutta korostaa laatua ylitse määrän tai ottaa laajalti käyttöön tilastollisia laadunvalvonnan menetelmiä? On katsottu ensinnäkin, että japanilaiset ovat perinteisesti olleet mieltyneitä työelämän asioiden ”numeeristamiseen”. Teollinen standardointijärjestelmä kehittyi Japanissa lakipohjaiseksi jo 1949. Lisäksi Japanissa korostettiin yritys-
kohtaisia sosiaalisia normeja ja yrityksen käsittämistä sosiaalisena yhteisönä. (Warner 1994, 510). Vientiyrityksissä nähtiin, että viedin lisäämiseksi tuli kiinnittää erityistä huomiota tuotteiden laatuun. Yhdysvaltojen

massatuotanto ei tuolloin myöskään asettanut laatua etusijalle, joten japanilaiset kokivat saavansa kilpailuetua painottamalla laatua. (Lumijärvi, 2000, 21 - 22) Juranin (1988a) mukaan Yhdysvalloissa teollisten yritysten ongelmana oli liiallinen pitäytyminen jälkikäteiseen tuotetarkastukseen, joka keskittyi pääasiassa poimimaan ”sudet” valmistuneiden tuotteiden joukosta. Puolustusvoimissa tämä on nähtävissä 2000-luvulle tultaessa joukkotuotannon periaatteen muuttumisessa: karsintaa ei tehty palveluksen jälkeen sijoitettaessa, vaan ennen palvelusta, jolla säästettiin koulutusresursseja laadun kouluttamiseen. Vielä 1960- ja 1970-luvulla Yhdysvalloissa jouduttiin usein havaitsemaan, että ulkomainen tuote oli sekä kustannuksiltaan halvempi että laadukkaampi kuin vastaava amerikkalainen tuote. Markkinaosuudet olivat siirtyneet vähittäin ulkomaiselle teollisuudelle. Liikkeenjohto joutui tunnustamaan, että laatu oli tärkeä asia ja että sen jatkuva parantaminen oli enemmän tai vähemmän ehto markkinoilla säilymiselle. (Lumijärvi, 2000, 23)

Laatujohtamisesta tuli 1980-luvulla yhä suosittu kehittämissuunnitelma. Syynä tähän oli varmasti japanilaisten yritysten hyvä menestys ja niiden kansainvälisten markkinaosuuksien kasvu. (Lumijärvi, 2000, 23) Laatujohtaminen tuli myös julkishallinnon puolelle. Rudolph Ehrenbergin ja Ronald Stupakin (1994, 88 - 89) käsitys on, että julkis- ja palvelusektorilla laatujohtaminen tuli tavallaan jatkamaan tavoite- ja tulosjohtamismallien muokkaamaa uudistuslinjaa. (Lumijärvi, 2000, 24)

Puolustusvoimissa laatujohtaminen oli suosittua 1990-luvulla, ja edelleen jatkuvaan laadunparantamiseen kiinnitetään huomiota joukkotuotannossa. Muutenkin japanilaiset vaikutteet ovat olleet näkyvissä puolustusvoimien toimintakulttuurissa.

Yhdysvalloissa julkistettiin 1990-luvun alussa useita tutkimuksia, joissa arvioitiin laatujohtamismallin vaikutuksia (ks. Powell 1995, 19 - 20). Richard Blackburn ja Benson Rosen (1993, 49) tutkivat Baldrige-laatupalkinnon voittaneita yhdysvaltalaisia yrityksiä ja havaitsivat, että laatujohtaminen alensi kustannuksia, paransi tuotteiden luotettavuutta, kasvatti asiakkaiden tyytyväisyyttä ja myyntiä ja lyhensi tuotekehityssyklejä ja tuotantoprosessien läpäisyajoja. (Lumijärvi, 2000, 24 - 25)

Laadun kohottaminen on nähty tavoitteena ongelmalliseksi, koska laadun määrittäminen ja mittaaminen on vaikeaa. Epäkohtina mainitaan lisääntynyt paperityö ja muodollisuus, epärealistiset odotukset työntekijöiden sitoutumiseen, prosessin korvaaminen ohi tulosten sekä pienten yritysten ja palveluyritysten tarpeiden huono

huomioonottaminen. Laatujohtamisen ei ole nähty tuottavan riittävästi lisäarvoa suhteessa siihen uhrattuihin panoksiin. Esimerkiksi laadunstandardisointijärjestelmien ylläpito on koettu kalliiksi. (Lumijärvi, 2000, 26)

Asiakkaiden reaktioita pidetään laatujohtamismallissa parhaimpana laadun mittana. Kuten Connor (1997, 502) asian toteaa: ”Tuotteet ovat laadukkaita silloin, kun asiakkaat palaavat, mutta tuotteet eivät”. Vaikka laatujohtamisen yhteydessä palvelun laatu yleensä nähdään asiakasnäkökulmaan perustuvaksi, juuri prosessien kehittämisellä on laadun kehittämisessä olennainen merkitys. (Lumijärvi, 2000, 51)

Laatujohtaminen on käänös englannin kielen sanoista *Total Quality Management*. *Total Quality* viittaa yhtäältä siihen, että kaikki organisaation jäsenet pyritään saamaan mukaan laadun kehittämiseen. Toisaalta käsitteyhdistelmä viittaa laadun totaalisuuteen, pyrkimykseen kehittää organisaatiossa laatua kaikissa ilmenemismuodoissaan eli palvelun laatuna, prosessin laatuna, työyhteisön laatuna, työympäristön laatuna ja niin edelleen. *Management* ei kuvaa pelkästään sitä, että kyseessä on johtamismalli vaan korostaa erityisesti johdon sitoutumisen keskeisyyttä. Johdon hyväksyntä laadun kehittämiselle ei riitä, vaan tarvitaan johdon omaa aktiivisuutta ja osallistumista sekä johtamismenetelmien muokkaamista laadun kehittämisen tueksi. (Lumijärvi, 2000, 27)

Suppean määrittelyn mukaan laatujohtaminen on prosessi, joka korostaa tietoista pyrkimystä laadulliseen virheettömyyteen organisaation kaikissa toiminnoissa. Laatujohtaminen tähtää asiakkaan odotusten kohtaamiseen tekemällä oikeat asiat oikein ensimmäisellä kerralla (Lumijärvi, 2000, 28) On hyvä pohtia, onko laatujohtamisella yhteyttä puolustusvoimien tarkastuskulttuuriin, etsittäessä jatkuvan parantamisen keinoin täydellistä virheettömyyttä.

Yhdysvalloissa liittovaltion keskushallinnon kehittämissyksikkö, GAO (1991) on taas määritellyt laatujohtamisen (laaja-alaisesti) ”lähestymistavaksi, joka pyrkii parantamaan tuotteen laatua ja kohottamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä rakentamalla traditionaaliset johtamiskäytännöt uudelleen”. Se on ”johtamisen filosofia, joka pyrkii saamaan käytössä olevista resursseista ja mahdollisuuksista parhaan hyödyn jatkuvalla kehittämistyöllä”.

John Oaklandin (1993) mukaan laatujohtamisen tavoitteena on luoda laatuorientoitunut organisaatiokulttuuri, jossa koko organisaatio on sitoutunut laatuun sekä sen jatkuvaan parantamiseen. Tärkeitä tekijöitä ovat myös henkilökunnan koulutus ja vastuun delegoiminen alemmas.

Laatujohtaminen on toisinaan samastettu kontrollijärjestelmäksi tai laadun varmistuksen järjestelmäksi. TQC on japanilaisten suosima lyhenne, kun taas länsimaissa samasta mallista käytetään yleisimmin lyhennettä TQM. Kontrolli ymmärretään laatujohtamisen kokonaisuudessa johtamiselle alisteiseksi käsitteeksi. Kontrolli on laadun valvontaa tuotantoprosessissa ja usein samalla varsin mekaanista. Juuri laatukontrolli korostaa tuotteiden yhdenmukaisuutta. Laadun arviointi on selkeästi jälkikäteistä toimintaa, jossa normaalisti myös kuluttajat ovat mukana. Laadun varmistuksella tarkoitetaan laadun rakentamista tuotteen sisälle jo ennalta. Se pyrkii varmistamaan, että organisaation tuottamat palvelut täyttävät asiakkaiden tarpeet ja odotukset. ISO 9000 on esimerkki järjestelmästä, jossa painotetaan laadun varmistusta. (Humble 1974, 30 - 31)

Alan Tuckman (1994, 730) katsoo laatujohtamisen syntyneen laadun varmistus- sekä kontrollijärjestelmien pohjalta ja kehittyneen kattamaan myös organisaatiokulttuuriin kuuluvia osatekijöitä. (Humble 1974, 30)

5.6. Kehittäminen

Organisaation toiminnan ja kehittämisen perusstrategiat voidaan jakaa kahteen pääluokkaan: klassiseen liikkeenjohdon strategiaan ja henkilöstön kyvykkyyden kehittämisstrategiaan. Klassisen liikkeenjohdon strategia tarkastelee toiminnan kehittämistä organisaatiolähtöisesti ja tehtäväkeskeisesti. Siinä keskitytään erityisesti resurssien tehokkaaseen jakamiseen eri yksiköiden välillä, tuotantokapasiteetin tehokkaaseen hyödyntämiseen ja organisaation nykyisten vahvuuksien vahvistamiseen. Käytännössä tämä perustuu ja on osin sama tieteellisen liikkeen johdon kanssa. Henkilöstön kyvykkyyden kehittämisstrategia on ihmiskeskeisempi, ja siinä keskitytään nimenomaan henkilöstön kehittämiseen, joka on samalla keino kehittää organisaatiota. Organisaatio on oppiva organisaatio omien jäsentensä kautta. Henkilöstön kyvykkyyden kehittämisstrategia korostaa oppimiskyvyn merkitystä ja organisaation joustavuutta,

joilla päästään nopeuteen, hyvään tuottavuuteen ja korkeaan laatuun. (Vertanen 2007, 51 - 52)

Avoimessa, autonomisessa ja verkottuneessa tietoyhteiskunnassa tarvittavat johtamisopit ovat: tietojohdaminen, osaamisen johtaminen, verkostojen johtaminen, asiakkuuksien johtaminen, innovaatiojohtaminen, projektijohtaminen, tiimijohtaminen, talousjohtaminen ja teknologiajohtaminen.

Organisaation kehittämiseen liittyviä lähestymistapoja ovat muun muassa tietojohdaminen (knowledge management), osaamisen johtaminen (competence management) ja oppivan organisaation (learning organization) teorit (Salonen 2002, vi). Lisäksi organisaation kehittämistä voi lähestyä innovaatiojohtamisen, projektijohtamisen ja luovuuden näkökulmista. Tässä työssä on kuvailtu lyhyesti innovaatiojohtaminen, osaamisen johtaminen ja projektijohtaminen.

5.6.1. Innovaatiojohtaminen

”Verkostot ovat tämän päivän iso juttu. Jatkuva uudistuminen tapahtuu verkostoissa. Luovuus ja innovatiivisuus ovat verkostoissa. Elämme verkostoyhteiskunnassa ja työskentelemme verkosto-organisaatioissa. Teemme työtämme hyödyntäen sosiaalisia ja teknologisia verkostoja. Kaikki asiat tapahtuvat verkostoissa.” (Sydänmaanlakka 2009, 5)

Perinteisesti innovaatiot on nähty pääasiassa tuotekehitysyksikön asiana. Tuotekehitysyksiköissä toiminta on kehittynyt viimeisen 20 vuoden aikana innovaatiojohtamisesta. Monissa edelläkävijäorganisaatioissa on sisäistetty poikkifunktionaalisen toiminnan edut Innovaatiotoiminnassa on siirrytty tuotekehityksen teknologiajohtamisesta innovaatiojohtamiseen. (Sydänmaanlakka 2009, 126)

Innovaatiojohtaminen on kokonaisvaltainen tapa johtaa organisaation toiminnan ja sen palveluiden ja tuotteiden kehittämistä. Se on innovaatiotiimien ja prosessien johtamista. Organisaation yhden osaston T&K-toiminnan kehittäminen kohti verkottunutta innovaatiojohtamista lähtee siitä kuinka ensin yhden innovaation ympärille kerääntyneet resurssit hallinnoidaan. Projektijohtamisen periaatteiden mukaan toiminta muuttuu tavoitteellisemmaksi ja paremmin hallittavaksi. Seuraavaksi toiminta raken-

netaan asiakkaan, eikä tuottajan näkökulmasta ja solmitaan erilaisia kumppanuussopimuksia, joilla laajennetaan organisaation omaa osaamista. Toiminnassa tunnustetaan pääoma, jota organisaation osaaminen edustaa. Tämän jälkeen kumppanuuk-sien määrä kasvaa, ja toiminta erilaisissa verkostoissa lisääntyy. Korostetaan kokonaisvaltaista verkottumista: sisäisesti, ulkoisesti, avoimesti ja dynaamisesti. Lopulta päämääränä on innovatiivinen organisaatiokulttuuri, jossa luovuus ja osaaminen on organisoitu ja verkostoitunut asiakaslähtöiseen toimintaan innovaatiotiimien toteuttaessa asiakaslähtöisiä projekteja. (Sydänmaanlakka 2009, 127)

Innovaatiot ovat organisaatioille lisäarvoa tuottavia uudistuksia ja parannuksia, jotka voivat olla tuotteita, palveluita, osaamista tai prosesseja. Innovaatioajattelu on tuonut järjestelmällisyyttä ja projektijohtamisen periaatteita, jolla luovuus jalostetaan tuotteiksi ja prosesseiksi. Innovatiivisuus ei ole vain luovaa ideointia, vaan prosesseja, joiden tuloksena syntyy tuote tai palvelu. Teknisiä innovaatioita on kehitetty jo pidemmän aikaa, mutta esimerkiksi digitalisaation ja innovaatioteorioiden osalta suurimmat innovaatiot tulevat olemaan sosiaalisia innovaatioita. Yksi tällainen on avoimen innovaation periaate, joka avaa suuria mahdollisuuksia yhteisessä projektissa. Innovaatiotoiminta on laajentunut tuote- ja palveluinnovaatioista prosessi- ja liiketoimintainnovaatioiksi. (Sydänmaanlakka 2009, 140)

Innovaatiot voidaan jakaa neljän p:n mallin mukaisesti, jonka p:t ovat product, process, position ja paradigm. Lisäksi innovaatio voi olla vähittäinen tai radikaali; avoin tai suljettu; sekä teknologinen tai sosiaalinen innovaatio. Markkinatiedon keräämiseen perustuva asemointi-innovaatiossa organisaatio määrittelee asemansa tai tuotteensa aseman markkinoilla uudella tavalla. Paradigmainnovaatiossa toimintatapoja ja liiketoimintamallia muutetaan kokonaisvaltaisesti muuttamalla strategian taustalla olevaa ajattelumallia. (Sydänmaanlakka 2009, 120) Puolustusvoimien toimintaympäristössä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi valmiuden näkökulmasta neljän saapumiserän ja valmiuspataljoonien malliin siirtymistä tai kyberhyökkäyskyvyn kehittämistä kaupalliseksi tuotteeksi.

Avoimen innovaation malli (Henry W. Chesbrough: Open Innovation) haastaa perinteiset organisaatiot ja hyödyntää sekä omia että ulkopuolisia ideoita. Kaikki huippuosaajat eivät välttämättä työskentele omassa yrityksessä. Ulkopuolinen tuotekehitys tuo huomattavaa lisäarvoa. (Sydänmaanlakka 2009, 123) Puolustusvoimat on osin toteuttanut avoimen innovaation periaatetta hyödyntämällä muiden maiden T&K-

toimintaa ostamalla valmista ja testattua, usein käytettyä sotakalustoa. Pienessä valtiossa kannattaakin keskittää T&K-toiminta kapealle sektorille, jonka palveluilla ja tuotteilla voi käydä vaihtokauppaa. Avoimen innovaation periaatteiden mukaisesti organisaation ei tarvitse itse tehdä innovaatioita hyötyäkseen niistä. Koska kaikki huippuosaajat eivät työskentele organisaatiossamme, meidän on työskenneltävä yhdessä huippuosaajien kanssa organisaation sisä- ja ulkopuolella. Paremman toimintamallin rakentaminen on hyödyllisempää kuin ehtiminen ensiksi markkinoille. Jos hyödynnämme sisäiset ja ulkoiset ideat parhaiten, olemme voittajia. (Sydänmaanlakka 2009, 124)

Innovaatiokulttuuri on yksi ratkaiseva tekijä organisaation innovatiivisuudessa. Se määrittää innovatiivisuuden ja luovuuden aseman organisaatiossa, jolla täytyy olla yhteiset arvot ja yhteinen innostava visio, joka ohjaa toimintaa. Innovaatiokulttuurille on tyypillistä, että virheitä ei nähdä epäonnistumisina, vaan mahdollisuuksina, tietoa jaetaan avoimesti, kaikki toiminta on avointa ja pohjautuu hyvään yhteistyöhön ja luottamukseen, muutosvalmiuteen kannustetaan ja työkulttuuri ei ole tuloskehitysvaan kehitystuloskeskeinen.

5.6.2. Osaamisen johtaminen

Tämän päivän globaalissa informaatio- ja kommunikaatioyhteiskunnassa osaaminen ja tieto ovat nousseet avainasemaan tuotannon tekijöinä perinteisten materiaalien tekijöiden rinnalle. Työssä tarvittava tieto eriytyy samalla, kun se jalostuu. Viestintäteknologia mahdollistaa ihmisten välisen ajasta ja paikasta riippumattoman vuorovaikutuksen. (Salonen 2002) Verkostoitumalla ihmiset kykenevät jakamaan osaamista ja tietämystä vuorovaikutuksessa sekä hyödyntämään verkostoihin varastoitunutta osaamista. Osaamisella tarkoitetaan luontaista tai harjaantumisen ja oppimisen kautta saavutettua kykyä tai valmiutta saada käyttöönsä informaatiota sekä jäsentelyn kautta edelleen soveltaa syntynyttä tietämystä käytännön toiminnassa päämäärien saavuttamiseksi (Salonen 2002, 22). Organisaation menestys perustuu siihen, mitä organisaatiossa osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta (Viitala 2007, 170).

Organisaation pääomalla ymmärretään omaisuuseriä, joita sillä on käytössään. Pääoma voidaan jakaa aineelliseen ja aineettomaan pääomaan. Aineellinen pääoma

voidaan mitata rahassa, ja muutenkin fyysisesti (koneet, aineet, kalusto, infrastruktuuri). Aineeton (inhimillinen, henkinen, älyllinen) pääoma koostuu organisaation ihmisten osaamisesta, organisaation informaatiovarannoista, toimintatavoista ja ominaisuuksista. Minkälainen pääoma on sitten arvokasta? Kilpailullista tai laadullista arvoa on eniten osaamisella, joka tekee organisaatiosta ainutlaatuisen tai kilpailijoi- taan paremman. (Viitala 2007, 174, Salonen 2002, 22, 26) Tämän johdosta tieto- ja palveluyhteiskunnan pääomaa tulee hoitaa. Osaavia ihmisiä tulee rekrytoida, ihmisten osaaminen tulee sitouttaa ja ihmisten osaamista tulee jalostaa koulutuksella ja vuorovaikutuksessa jakamalla osaamista ja kokemukseen perustuvaa tietämystä.

Älyllinen pääoma voidaan jakaa kolmeen osatekijään: inhimilliseen, rakenteelliseen ja sosiaaliseen pääomaan. Inhimillinen pääoma sisältää organisaation jäsenten osaamisen, tiedot, taidot ja kokemuksen. Rakenteellinen pääoma sisältää kaiken sen prosesseissa ja järjestelmissä olevan tiedon, kun työntekijät lähtevät kotiin. Sosiaali- nen pääoma käsittää organisaation suhteet, yhteistyötavat ja luottamuksen. Sosiaali- sella pääomalla on kolme merkitystä. Ensiksi se alentaa vaihtokustannuksia, sillä luottamus lisää yhteistyön nopeutta ja joustavuutta. Toiseksi hyvät suhteet tuottavat laadukkaampaa oppimista, sillä luottamuksen varassa oppimiselle tärkeää tietoa vir- taa vapaasti kumpaankin suuntaan. Kolmanneksi hyvät ja luottamukselliset suhteet ovat sellainen kilpailun lähde, jota on vaikea kopioida ja siirtää. (Viitala 2007, 174)

Organisaation päämäärän ja sen saavuttamiseksi tarvittavan toiminnan pohjalle ra- kentuvaa ihmisten osaamista kutsutaan kompetenssiksi, jossa latinankielisen kanta- sanan *competentia* merkitsee yhteensopivuutta tehtävän ja tietämyksen välillä. Kom- petenssien merkitys on yhdistettävissä organisaation visioon ja missioon sekä raken- teisiin ja prosesseihin. Kompetenssit voidaan luokitella niiden tehtävä- ja organisaati- osidonnaisuuden perusteella neljään pääluokkaan: metakompetensseihin, teknisiin kompetensseihin, ainutlaatuisiin kompetensseihin ja organisaation sisäisiin kompe- tensseihin, joihin kaikkiin on liitettävissä sosiaaliset taidot. (Salonen 2002, 26 - 27)

Organisaatio vaikuttaa yksilön osaamiseen jaettujen arvojen ja organisaatiokulttuurin kautta. Vastaako yksilön osaaminen ja toiminta yhteisössä hyväksytyjä normeja riip- puu siitä, tietääkö ihminen miten hänen odotetaan toimivan ja ohjaavatko hänen omat arvot, päämäärät ja osaaminen toimintaa samansuuntaisesti vai poikkeavasti organisaation haluttuun toimintaan ja päämäärän nähden. Tiedon ja osaamisen yllä- pito ja kehittäminen edellyttävät organisaatiolta yhteistoimintaan kannustavaa toimin-

takulttuuria sekä olosuhteita ja välineitä, jotka mahdollistavat yksilöiden välisen vuorovaikutuksen, jossa tiedostamaton tieto ja osaaminen muuttuvat tiedostetuksi. (Salonen 2002, 24 - 25)

Organisaation toiminnan eri tasoilla tarvitaan eri taitoja. Alemmilla tasoilla teknisen tietotaidon merkitys korostuu ihmissuhdetaitojen ohella samalla, kun käsitteellisen ja rakentuneen tiedon tarve on suhteellisen pieni. Keskijohdossa ja asiantuntijatehtävissä teknisten taitojen osuus pienenee ja käsitteellisen tiedon osuus kasvaa ihmissuhdetaitojen korostuessa. Ylimmällä tasolla pääpaino on käsitteellisen tiedon osaamisessa ihmissuhdetaitojen ohella samalla kun teknisten taitojen tarve vähenee. Johtajien on kyettävä kuitenkin ymmärtämään, miten operatiivisen tason tehtävät palvelevat koko organisaation toimintaa. (Kotilehto 2001, 67) Strategisen tason johtajien on myös ymmärrettävä digitalisaation ja teknologisten ratkaisujen mahdollisuudet strategisessa mittakaavassa.

Oppiminen on intentionaalista (tavoitteellista) toimintaa, johon kuuluu olennaisena osana motivaatio. Oppimistapahtumassa tulee painottaa tavoitteena olevan osaamisen mukaan eri oppimiskäsityksen mukaisia menetelmiä. Mitä laajempaan tai dynamisempaan kontekstiin osaaminen liittyy, sitä suurempi merkitys on oppimistapahtumaan liittyvällä vuorovaikutuksella, joka mahdollistaa uudenlaisten merkityssisältöjen luomisen. Konstruktivismi korostaa oppimisen tilannesidonnaisuutta ja sen ensisijaisena lähtökohtana ovat ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa toimiva yksilön ominaiset toimintatavat. (Salonen 2002, 45 - 46)

Oppivassa organisaatiossa on kyse koko organisaatiota kokonaisvaltaisesti kehittävästä yksilöiden osaamisen kehittämisestä. Organisaation oppiminen on enemmän kuin sen yksilöiden oppimisten summa. Se on kyky integroida yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä voidaan saavuttaa ohjaavan ja valmentavan johtamistavan sekä yhteisöllisen oppimisprosessin yhdistämisen kautta. (Salonen 2002, 46) Oppiminen nähdään oppivan organisaation yhteydessä yhteistyönä tapahtuvan yhteisen toiminnan kehittämisenä (Sarala 1996, 55). Oppivan organisaation keskeiset tekijät ovat:

- visiolla johtavat ja jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen innostavat johtajat
- joustava, tiimitoimintaa ja tiimissä oppimista tehokkaasti hyödyntävä organisaatorakenne
- kehittymistä ja oppimista mittaava tulosajattelu

- kannustava palkitsemisjärjestelmä
- järjestelmälliset oppimista tukevat käytännöt (bench marking, kehittämisprojektit, tiimityö, verkko-oppiminen, työkierto, sijaisuudet, mentorointi, valmentaminen),
- prosessilähtöinen ja järjestelmänäkemykseen perustuva tarkastelutapa,
- tehokas ja avoin tiedonkulku vertikaalisesti ja horisontaalisesti,
- koko henkilöstön kompetenssien jatkuva kehittäminen,
- tiedon jakamisen, kouluttautumisen ja oppimisen palkitseminen,
- jatkuva työn kehittäminen,
- hajautettu päätöksenteko ja osallistuva johtaminen,
- oppimista tukeva organisaatiokulttuuri,
- organisaation visioiden ja strategioiden testaus ja kyky sopeutua muuttuvaan visioon ja strategiaan. (Viitala 2007, 172 - 173, 189, Salonen 2002, 46, Sarala 1996, 53 - 54)

Juuti & Lindströmin (1995) mukaan oppiva organisaatio menestyy, koska ne kykenevät muuntumaan jatkuvasti (Nissinen 2000, 59 - 60).

Tietoyhteiskunnan osaamisen johtajien tunnusmerkeiksi sopivat vuorovaikutus- viestintä- oppimis- ja yhteistyötaidot sekä datan analysointi- ja informaation jalostamistaidot. Keskeisenä haasteena on organisaation kyky tukea henkilöstön itsensä kehittämistä vastaamaan organisaation osaamistarvetta. Organisaation haasteena on oikeiden henkilöiden tunnistaminen ja rekrytointijärjestelmän kehittäminen, henkilöstölle asetettavien vaatimusten ja kykyjen tiedostaminen sekä organisaatiokulttuurin muuttaminen vastaamaan tietoyhteiskunnan vaatimuksia. (Kotilehto 2001, 66)

5.6.3. Projektijohtaminen

Usein kuulee sanottavan, että tulos tehdään prosesseissa, kehittäminen projekteissa. Prosessit ja projektit täydentävät toisiaan ja ne on pidettävä tasapainossa. Johtajan tehtävänä on tehostaa prosesseja, jotta saadaan aikaa projekteille, mikä on toiminnan kehittämisen edellytys. Projektijohtaminen liittyykin toiminnan kehittämiseen siinä missä prosessiohjauksella ohjataan toimintaa tehokkaammaksi. Projekti on tulokseen ja asetettuihin tavoitteisiin pyrkivä, ajallisesti ja resursseiltaan rajattu yksilöity tehtäväkokonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa sitä varten perustettu määräaikainen organisaatio, jolla on käytössään määritellyt resurssit. Projekti on tilapäinen tapa to-

teuttaa jokin tietty tehtävä, esimerkiksi uuden asian kehitys, hankinta tai käyttöönotto. Tilapäinen luonne ei tarkoita sitä, että projekti kestäisi vain lyhyen ajan. Projektin hallinta on projektin seuranta ja ohjausta sisältävä tuloskeskeinen prosessi, jolla varmistetaan projektin tavoitteiden saavuttaminen. Mikäli asia on toteutettavissa linjaorganisaation normaalin toimintaprosessin mukaisesti, siitä ei tule perustaa projektia. Jos asian toteuttaminen edellyttää toimintajärjestelmän prosesseista poikkeavaa suunnittelua tai johtamista tai useiden organisaatioiden yhteistyötä tai nopeaa toteuttamista, sen toteuttamiseksi voidaan perustaa projekti. (Kosola 2012, 9 - 10, 66 - 67)

Projektin edellytyksillä tarkoitetaan niitä olosuhteita, joiden vallitessa projektin voidaan odottaa onnistuvan sen sijaan, että kyseessä oleva tehtävä annettaisiin linjaorganisaation tehtäväksi. Keskeisimmät projektiedellytykset ovat: 1) Projektille on määriteltävä selkeät, yksikäsitteiset, rajatut ja mitattavissa olevat tavoitteet. 2) Projektille on annettu määräaika tavoitteen saavuttamiselle. 3) Projektin toteuttamiseen tarvittavat resurssit on arvioitu, ja ne ovat projektin käytettävissä. 4) Projektioorganisaatiossa toimivien henkilöiden vastuut ja valtuudet on määriteltävä. 5) Projektin asiakas ja sitä edustava henkilö on nimetty. 6) Asiakas, projektin asettajaorganisaatio ja kriittiset sidosryhmät ovat sitoutuneita projektin läpivientiin. 7) Projektista saatavat hyödyt ovat projektin kustannuksia suuremmat ja projekti on toteutettavissa kustannustehokkaasti. 8) Projektilla saavutettavat hyödyt oikeuttavat hallittuun riskinottoon. (Kosola 2012, 22, 67)

Projektilla on prosessimainen elinjakso, vaikka projektityö eroaakin linjaorganisaation normaalista prosessimaisesta työstä. Projektin voidaan jakaa projektin valmistelu-, suunnittelu-, toteutus- ja päättämisprosessiin. Projektin valmistelu sisältää viisi prosessivaihetta: sidosryhmien tunnistamisen, sidosryhmävaatimusten keräämisen, projektin tehtävän määrittämisen, projektiryhmän muodostamisen ja projektin käynnistämisen. Projektin valmistelun tuote on projektikäsky. Projektin suunnittelu käsittää projektisuunnitelman laadinnan ja hyväksynnän, jonka tuote on projektisuunnitelma. Projektin toteutus on projektin johtamista ja valvontaa sekä projektissa tehtävän työn suunnittelua, toteutusta, seuranta ja ohjausta. Projektin johtamisessa projektipäällikkö vastaa projektin seurannasta ja ohjauksesta hänelle annettujen tehtävien, tavoitteiden, reunaehtojen sekä käyttöön saatujen resurssien puitteissa. Projekti toteutetaan ja sitä ohjataan projektisuunnitelman ja projektin asettajaorganisaation työjärjestyksen mukaisesti noudattaen linjaorganisaatioiden mahdollisesti antamaa ohjeistusta. Projektin valvonta ja ohjaus perustuu projektikäskyyn ja -suunnitelmaan sekä

projektin etenemiseen, laadunvarmennuksen ja riskinhallintaan. Projektin ohjauksessa ja valvonnassa käytetään katselmuksia ja johtoryhmän kokouksia. Projektin toteutuksen tuotteena on projektituote ja dokumentaatio. Projektin päättäminen on kaksivaiheinen prosessi, jossa projektin resurssit ja projektiin liittyvä dokumentaatio sekä projektin arviointi luovutetaan linjaorganisaatiolle ja tuote sekä siihen liittyvä dokumentaatio luovutetaan asiakkaalle. Projektin päättämisen tuotteena ovat projektituote, loppuraportti ja projektiarvio. (Kosola 2012, 47 - 59)

Projektihenkilöstöä valittaessa projektiryhmä muodostaan siten, että projektin käytössä on seuraavat osaamisalueet: 1. projektinhallinnan menetelmien osaaminen, 2. henkilöstön johtaminen, 3. projektituotteeseen liittyvä osaaminen. Lisäksi osana projektinhallinnan osaamista työn määrittely ja toteutuksen johtaminen edellyttää vaatimustenhallinnan, projektin eheyden hallinnan, laadunvarmistuksen ja riskien hallinnan osaamista sekä kustannusten ja resurssien hallinnan osaamista ja analysointia.

Digitalisaation revoluution keskellä on oltava rohkeutta panostaa innovaatioprojekteihin, koska elämme nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jonka ensimmäinen sääntö on ”sopeudu tai kuole”. Sopeutumisella tarkoitetaan toimintaympäristön vaatimaa välttämätöntä sopeutumista mitä organisaatio tekee, ja siirtykö se ”hakkaamaan puita oikeaan metsään”.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen luotettavuus on tutkimuksen raportoinnin kannalta keskeinen kysymys (Tuomi 2012, 15 ja Hirsjärvi 2004, 216). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin, reabiliteetin ja triangulaation näkökulmista tulkinnalliseen perinteeseen sitoutuen.

Tutkimuksen eettisyys ja tutkijan moraalit korostuvat laadullisessa tutkimuksessa, koska laadullisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu se, että tutkimus on kokonaisvaltaista ja suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille (Tuomi 2012, 125; Hirsjärvi ym. 2000, 215). Tutkimuksessa on pyritty pääsemään tutkimuksen sisäiseen johdonmukaisuuteen, joka on hyvän tutkimuksen kriteeri. Eettisen kestävyden näkökulmasta tutkimuksessa on pyritty luomaan laadukas tutkimussuunnitelma, valitsemaan sopiva tutkimusasetelma ja kirjoittamaan raportointi hyvin. (Tuomi

2012, 126 - 127) Tutkimuksen eettisessä tarkastelussa voidaan erottaa metodologian strateginen ja moraalinen puoli, jolloin ensimmäisen osalta tarkastellaan teknistä toteutusta ja jälkimmäisessä tutkijan subjektiivisia arvostuksia; mitä pidetään tärkeänä. (Tuomi 2012, 127 - 128) Tutkimuksen objektiivisuus on laadullisen tutkimuksen tulokinnallisessa perinteessä suhteellista tai ainakin metodologiasta riippuvaista. Tutkimusaiheen valinta ja siihen vaikuttaneet tekijät ovat myös eettinen ratkaisu. Tutkimusaiheen valintaa ovat johdatelleet tutkijan kiinnostus kuvata ja yksinkertaistaa johtamisen ilmiötä sotilasympäristössä. Kohderyhmänä ovat sotatieteiden opiskelijat maisteri- ja yleisesikuntaupseerikursseilla. Tutkimuksen eettisyyteen kuuluu myös tiedekunnan tutkimusperinteiden noudattaminen. Puolueettomuusnäkökulmasta upseerin toimiminen upseerien tutkijana on ongelmallinen, mutta toisaalta lähes välttämätön sotilaskulttuurin ymmärtämisen ja tutkimustulosten tulkinnan näkökulmasta. Tutkimukseen on ollut käytettävissä kolmen kuukauden työaika kahden vuoden aikana, jolle on asetettu määräaika. Tutkimus on julkinen, mikä on yksi tieteen kriteereistä, ja lisää tutkimuksen luotettavuutta, koska se on arvioitavissa ulkopuolisten toimesta.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata eli tutkimuksen luotettavuutta. Samalla arvioidaan tutkimuksen pätevyyttä. (Metsämuuronen 2006, 55 - 57, Hirsjärvi 2012, 216, Tuomi 2012, 136) Validius jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Laadullisen tutkimuksen näkökulmasta tutkimusasetelma ei ole oleellinen seikka, se liittyy ensisijaisesti kokeellisen tutkimuksen näkökulmiin. (Metsämuuronen 2006, 56) Janesickin (2000, 393) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa ratkaisevaa on henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tässä on tärkeää kertoa olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin sekä luokittelun perusteista ja tulosten tulkinnasta. (Hirsjärvi 2012, 217)

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta (Metsämuuronen 2006, 55 - 57, Hirsjärvi 2012, 216, Tuomi 2012, 136). Laadullisen sisällönanalyysin osalta tutkimuksen reabelius on sidoksissa tutkijan subjektiiviseen aineiston lähestymistapaan aina metodologiasta lähtien tutkijan tulkintaan saakka. Strukturoidun kyselyn osalta reabelius on kaksijakoinen (Metsämuuronen 2006, 56). Toisaalta tutkimus on toistettavissa, koska kysely on vakioitu, mutta toisaalta kyselyn toteutus on aina tilannesidonnainen eli kontigenssilähtöinen. Vastaukset ovat sa-

mansuuntaisia seuraavat vuodet, mutta upseeripolvet kasvatetaan eri vuosikymmenillä erilaisissa organisaatiokulttuureissa, joten toistettaessa tutkimus myöhemmin, tuloksetkin muuttuvat. Samoin henkilöt vaihtuvat tehtävissä urakierron myötä, joten jo puolen vuoden päästä toistettaessa kysely tulokset saattavat olla erilaiset.

Tutkimuksen triangulaatio tarkoittaa erilaisten tutkimusmetodien, tutkijoiden, tiedonlähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa, jossa tutkija tarkastelee ilmiötä eri näkökulmista luotettavuuden lisäämiseksi. (Tuomi 2012, 143) Mitä useampaa menetelmää tutkija käyttää, sitä varmempaa on saatu tieto (Muuronen 2006, 254). Tällöin tiedon laatu on erilaista. Triangulaatiossa tutkija ei sitoudu vain yhteen näkökulmaan. (Tuomi 2012, 144) Ihmistieteellisessä tutkimuksessa metodologinen triangulaatio on aina harkittava erikseen, mutta tässä tutkimuksessa se on ollut perusteltua (Tuomi 2012, 146). Toisaalta tulkinnallisen tutkimuksen traditiossa laatujen ja määrien sekoittaminen ei ole perusteltua, koska määrät eivät kuvaa sisällön merkityksiä. Tutkimustulokset ymmärretään kokonaisiksi vain merkityksen mielessä, ei kaikkien näkökulmien yhdistämisenä. (Tuomi 2012, 147)

Tutkimuksen aikaulottuvuus on poikittainen, jolloin kirjallisuusaineisto vuosilta 2015 - 2017 ja kyselyn kohdejoukon mielipiteet vuodelta 2017 on poikkileikkauksellinen. Tarkoituksena ei ole seurata, vaan kuvata puolustusvoimien johtamisen ilmiötä.

LÄHTEET

VÄITÖSKIRJAT JA TIETEELLISET ARTIKKELIT

- [1] Kinnunen, Tommi,

Johtamisen kehittyminen – Kokeellinen pitkittäistutkimus johtamistaidon kehittymisestä puolustusvoimissa syväjohtamisen mallin mukaisesti, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Väitöskirja, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia 26, JTO-tutkimuksia nro 15, Tommi Kinnunen, Edita Prima Oy, Helsinki 2003

- [2] Nissinen, Vesa,

Military Leadership – A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces, Department of Management and Leadership, Väitöskirja, National Defence College, Publication Series 1 Research Reports N:o 20/2001, Defence Staff Training Division, Oy Edita Ab, Helsinki 2001

- [3] Pipping, Knut,

Komppania pienoisyyhteiskuntana (Kompaniet som samhälle - lakttager i ett finnskt frontförband 1941 - 1944), Otava, Keuruu 1978

- [4] Seeck, Hannele,

Johtamisopit Suomessa, Monografia, Gaudeamus Helsinki University Press, Esa Print Oy, Tampere 2008

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULUN DIPLOMITYÖT JA JULKAISUSARJAT

- [5] Harinen, Olli,

Johdatus suomalaiseen sotilassosiologian tutkimukseen, Maanpuolustuskorkeakoulu, Käyttäytymistieteiden laitos, Julkaisusarja 1, Nro 4/2011, Juvenes Print Oy, Tampere 2011

- [6] Harinen, Olli,

Näkökulmia sotilassosiologiaan, Maanpuolustuskorkeakoulu, Käyttäytymistieteiden laitos, Julkaisusarja 1, Nro 1/2010, Edita Prima Oy, Helsinki 2010

- [7] Huhtinen, Aki-Mauri,
Näkyvä ja näkymätön kuri – tieto, valta ja vaikuttaminen sotilasdiskurs-
sissa. Hakapaino Oy, Helsinki 2002
- [8] Huhtinen, Aki-Mauri (toim.),
Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtami-
sen laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat Nro 16, Helsinki 2006
- [9] Huhtinen, Aki-Mauri (toim.),
Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät,
Maanpuolustuskorkeakoulu, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat N:o 9,
Hakapaino Oy, 2007
- [10] Huttunen, Mika, Metteri, Jussi (toim.),
Ajatuksia operaatiotaidon ja taktiikan laadullisesta tutkimuksesta, Maan-
puolustuskorkeakoulu, Taktiikan laitos, Julkaisusarja 2, Nro 1, Helsinki
2008
- [11] Hämäläinen J.,
Laadullinen sosiaalitutkimus käytännössä. Kuopion yliopiston julkaisuja,
Kuopio 1987
- [12] Iskanius, Markku,
Operaatiotaidon ja taktiikan tutkimus sekä tutkimusmenetelmät, Maan-
puolustuskorkeakoulun Taktiikan laitos ja Puolustusvoimien koulutus- ja
kehittämiskeskus, Julkaisusarja 2, Nro 1, Vaasa 1997
- [13] Johtamisen, rakenteiden ja toiminnan tutkimus (JRT-raportti),
Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos,
2016
- [14] Kiuru, Jukka,
Johdatus johtamiseen, Maanpuolustuskorkeakoulu, Julkaisusarja 2: Ar-
tikelikokoelmat Nro 3, Edita Prima Oy, Helsinki 2009
- [15] Kosola, Jyri,

Puolustusvoimien projektiohje, Maanpuolustuskorkeakoulu, Sotateknii-
kan laitos, Julkaisusarja 5, No 11/2012, 3. uudistettu painos, Juvenes
Print, Tampere 2012

- [16] Kotilehto, Jukka,
Arvojen, osaamisen ja johtajuuden murros. – Mitä tulevaisuus puolustus-
voimien henkilöstöltä vaatii? Diplomityö, Maanpuolustuskorkeakoulu,
Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 21, Oy Edita Ab,
Helsinki 2001
- [17] Krogars, Marco,
Sotatieteelliset käsitteet puntarissa – Johtamisen, strategian, operaatio-
taidon ja taktiikan vertaileva sisällön analyysi, Maanpuolustuskorkeakou-
lu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 9, Hakapaino Oy,
Helsinki 1998
- [18] Krogars, Marco ja Ojala, Jukka (toim.),
Strateginen johtaminen sotilasorganisaatiossa – Näkökulmia kokonai-
suuden hallintaan ja laajojen muutosten johtamiseen, Maanpuolustus-
korkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat N:o
1, Hakapaino Oy, Helsinki 1999
- [19] Krogars, Marco,
Tulosajattelu puolustushallinnossa, Puolustusministeriön hallinnonalan
tulosohjauksen ja -johtamisen nykytilan arviointi, Puolustusministeriö,
Hakapaino Oy, Helsinki 2000
- [20] Nissinen, Vesa ja Seppälä, Teemu,
Johtajakoulutus murroksessa – Johtamiskäyttäytyminen johtamisen tut-
kimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä, Maanpuolustuskorkea-
koulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 17, Oy Edita
Ab, Helsinki 2000
- [21] Nissinen, Vesa,
Puolustusvoimien johtajakoulutus – Johtamiskäyttäytymisen kehittämi-
nen, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tut-
kimuksia N:o 13, Edita Prima Oy, Helsinki 2002
- [22] Rainio, Antti,

Sotilasjohtamisen johtamisympäristö - Fenomenologinen tutkimus kadettien kokemasta sotilasjohtamisesta, Diplomityö, Yleisesikuntaupseerikurssi 54, Maanpuolustuskorkeakoulu, 2009

[23] Räsänen, Hannu (toim.),

Strateginen ajattelu puolustushallinnossa – Näkökulmia uusiin uhkiin ja kokonaisturvallisuuden käsitteeseen, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat No 6, Oy Edita Ab, Helsinki 2001

[24] Salonen, Timo,

Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä – osaamisen johtaminen ja hallinta Puolustusvoimissa, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 24, Hakapaino Oy, Helsinki 2003

[25] Sotilasjohtaja I (luonnos) – Johtamisen perusteita,

Pääesikunnan koulutusosasto, Helsinki 1990

[26] Sotilasjohtaja II (luonnos) – Joukkoyksikön johtaminen,

Pääesikunnan koulutusosasto, Helsinki 1990

[27] Sotilasjohtaja III (käsikirjoitus),

Pääesikunnan koulutusosasto, Helsinki 1990

[28] Valtanen, Mikko (toim.),

Johtamisen sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Nro 19/2008, Artikkelikokoelma 19/2008, Edita Prima Oy, Helsinki 2008

[29] Virta, Jami,

Johtamisen laitoksen sotatieteellisten perustutkintojen pedagoginen käsikirjoitus, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 3, Työpapereita Nro 10, Edita Prima Oy, Helsinki 2008

[30] Virta, Jami,

Johtamisen laitoksen tutkimusohje, Maanpuolustuskorkeakoulu, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia Nro 36, Edita Prima Oy, Helsinki 2007

[31] Helanen, Olli,

Leadershipin ja managementin välinen yhteys – puolustusvoimissa käytössä olevien johtamisen mallien organisatorisessa kontekstissa, EUK-tutkielma, Esiupseerikurssi 57, 2004

Helanen määrittelee leadershipin korostuvan sotilasjohtamisen alimmilla tasoilla ja managementin korostuvan ylimmillä tasoilla (Helanen 2004, 7, kuva 3. Ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen suhde toisiinsa sotilasjohtamisen eri tasoilla). Ihmisten johtajuutta tarvitaan kaikilla tasoilla, koska ihmisten johtajuus perustuu vuorovaikutusjohtamiseen ja autoritääriiseen johtamiseen. Samoin asioiden johtamista tapahtuu sotilasjohtamisen alimmilla tasoilla, mutta asioiden johtamisen prosessit ovat usein tiedostamattomia.

[32] Kemppe, Janne,

Sotilaskuri ja syväjohtaminen – Millainen yhteys on sotilaskurilla ja syväjohtamisella, Pro gradu -tutkielma, Kadettikurssi 89, 2006

[33] Vertanen, Markus,

Henkilöstövoimavarojen johtaminen joukkoyksikössä organisaatiorakenteen näkökulmasta, Pro gradu -tutkielma, Maanpuolustuskorkeakoulu, 2007

YLIOPISTOJEN OPPIKIRJAT JA MUU KIRJALLISUUS

[34] Aaltola Juhani (toim.), Valli Raine,

PS-kustannus, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2001

[35] Ahlstedt, Leo, Jahnukainen, Iiro, Vartola, Juha,

Organisaatio ohjausjärjestelmänä julkisessa hallinnossa, Ekonomiasarja, 2. painos, Weilin+Göös, Espoo 1977

[36] Gorpe, Peter,

Organisaatio ja johtaminen, Ekonomiasarja, Weilin+Göös, Espoo 1984

- [37] Harisalo, Risto,
Organisaatioteoriat, Tampere University Press, Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere 2010
- [38] Helkama Klaus, Myllyniemi Rauni, Liebkind Karmela,
Johdatus sosiaalipsykologiaan, 3.-5.painos, Edita Prima Oy, Helsinki 2004
- [39] Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth,
Tilannejohtaminen - Tuloksiin ihmisten avulla (Management of Organizational Behavior), 5. painos, Yritysvalmennus Oy, Jyväskylä 1990
- [40] Hirsjärvi, Sirkka, ym.,
Tutki ja kirjoita, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2004
- [41] Humble, John,
Tavoitejohtaminen, Amer-yhtymä, Weilin+Göös kirjapaino, Espoo 1979
- [42] Jalava, Urpo ja Virtanen, Petri,
Tietoa luova projekti – polku oppivaan organisaatioon, Kirjayhtymä Oy, Tammer-Paino Oy, Tampere 1998
- [43] Juuti, Pauli, Rannikko, Heikki, Saarikoski, Ville,
Muutospuhe, Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä, Avaranta-sarja, Otava, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2004
- [44] Karlöf, Bengt,
Johtamisen käsitteet ja mallit, 3. painos, ruotsinkielisestä alkuteoksesta *Affärslivets begrepp och modeller* suomentaneet Esko Riikonen ja Maarit Tillman, WSOY, WS Bookwell Oy, Porvoo 2002
- [45] Karlöf, Bengt ja Lövingsson, Fredrik, Helin,
Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja -malleja, ruotsinkielisestä alkuteoksesta *Management - begrep och modeller* suomentanut Maarit Tillman, Edita Publishing, Edita Prima Oy, Helsinki 2004
- [46] Kauhanen, Juhani,
Henkilöstövoimavarojen johtaminen, 5. painos, WSOY, Dark Oy, Vantaa 2003

- [47] Kauhanen, Juhani,
Henkilöstövoimavarojen johtaminen, 10. painos, WSOYpro, Helsinki
2009
- [48] Kauppila, Reijo,
Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot, PS-kustannus, Otavan kirjapaino Oy,
Keuruu 2005
- [49] Kauppinen, Tero J.,
Arvojohtaminen, Kustannusosakeyhtiö Otava, Otavan kirjapaino Oy,
Keuruu 2002
- [50] Keltikangas-Järvinen, Liisa,
Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot, WSOY, WS Bookwell Oy, Juva 2010
- [51] Laihonen Harri, ym.,
Tietojohtaminen, Tampereen teknillinen yliopisto, Tiedonhallinnan ja lo-
gistiikan laitos, Juvenes Print, Tampere 2013
- [52] Lampikoski, Kari ja Emden, Jack,
Johda innovatiivisesti – hyödynnä luovat voimavarat, Alkuteoksesta Ig-
niting Innovation, Inspiring Organizations by Managing Creativity (John
Wiley & Sons, 1995) kääntäneet ja Suomen oloihin muokanneet Kari ja
Marja Lampikoski, WSOY – Kirjapainoyksikkö, Juva 1999
- [53] Lumijärvi, Ismo ja Jylhäsaari Jussi,
Laatujohtaminen ja julkinen sektori, Gaudeamus, Tammer-Paino Oy,
Tampere 2000
- [54] Metsämuuronen, Jari (toim.),
Laadullisen tutkimuksen käsikirja, Gummerus Oy, Jyväskylä 2006
- [55] Oech, E.,
Hermeneutiikka – tietoteoriaa vai ymmärtämisen ontologiaa? Niin & Näin
3 (2), 1996
- [56] Pohjola, Matti, Pekkarinen, Jukka, Sutela, Pekka,
Taloustiede, WSOY, 1.-2. painos, 2007
- [57] Ruohotie, Pekka

Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Oy Edita Ab, Helsinki 1996

- [58] Santalainen, Timo,
Tulosjohtaminen, Suomen Ekonomialiitto ja Weilin+Göös, Weilin+Göösin kirjapaino, Espoo 1984
- [59] Santalainen, Timo,
Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa, Suomen Ekonomialiitto, Suomen Ekonomiasäätiön Koulutuskeskus SEFEK ja Weilin+Göös, Karisto Oy:n kirjapaino, Hämeenlinna 1991
- [60] Sarala, Urpo ja Sarala, Anita,
Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen, 3.painos, Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, Tammer-Paino, Tampere 1996
- [61] Sydänmaanlakka, Pentti,
Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen, Talentum Media Oy, Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna 2009
- [62] Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli,
Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Hansaprint Oy, Vantaa 2012
- [63] Viitala, Riitta,
Henkilöstöjohtaminen, 4. painos, Edita Prima Oy, Helsinki 2004
- [64] Viitala, Riitta,
Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä, Edita Publishing Oy, Edita Prima Oy, Helsinki 2007

LEHDET

- [65] Kylkirauta,
Ikonen, Ilkka: Ajatuksia komentajuudesta, 2/2016, Kadettikunta ry, Porvoo 2016

PUOLUSTUSVOIMIEN NORMIT, OHJESÄÄNNÖT JA SISÄISET MÄÄRÄYKSET

- [66] Johtajan käsikirja (JOKÄ),
Pääesikunta/Henkilöstöosasto, ohjesääntönumero 835, Juvenes Print Oy, Tampere 2012
- [67] Johtaminen ja ohjaus - Puolustusvoimien toiminta,
HM297, Pääesikunnan suunnitteluosasto, Helsinki 2017
- [68] Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus,
PVOHJEK-PE, HL477, 29.10.2015, Pääesikunnan suunnitteluosasto, Helsinki 2015

YLEISESIKUNTAUPSEERIKURSSI 58 LUENNOT

- [69] Kiikka, Jarmo,
Tutkimuksen menetelmäopetus, Maanpuolustuskorkeakoulu, Yleisesikuntaupseerikurssin 58 tutkimuskoulutuksen luento 14.10.2015, luentomuistiinpanot ovat tutkijan hallussa
- [70] Peltonen, Mika,
Muutosjohtaminen vai muutosmuotoilu ja hyvät tyypit – Puolustusvoimauudistus 2010 -2015, Maanpuolustuskorkeakoulu, Yleisesikuntaupseerikurssin 58 komentajuuden ja johtamisen opintojen luento 17.10.2016, luentomuistiinpanot ovat tutkijan hallussa
Kenraali Mika Peltonen EVP on toiminut Pääesikunnan operaatiopäällikkönä ja johtanut puolustusvoimauudistuksen, joka otettiin käyttöön 1.1.2015 alkaen.

HAVAINNOINTI

- [71] Haikka, Jussi,

KESKUSTELUT

[72] Rankinen, Juho,

Oikeustieteen määritelmä ja sen suhde johtamiseen, Helsinki 15.4.2017,
Juho Rankinen on tohtoriopiskelija Helsingin yliopiston oikeustieteelli-
sessä tiedekunnassa.

SÄHKÖISET LÄHTEET

[73] wikipedia,

www.wikipedia.com, hakusanat: science, social sciences, leadership,
management 12.7.2017

www.wikipedia.fi, hakusanat: tiede, empiirinen tutkimus, ihmistieteet, yh-
teiskuntatieteet, humanistiset tieteet, valtio-oppi, oikeustiede, taloustiede,
hallintotiede, viestintätiede, sosiologia, psykologia, sosiaalipsykologia,
antropologia, kasvatustiede, johtaminen, johtajuus, organisaatioteoria 12.
ja 14.7.2017

Wikipedian englannin ja suomenkielisiä sivuja on käytetty kuvailemaan
tieteiden jaottelua, joka ei ole ollenkaan yksiselitteinen, vaan ennemmin-
kin tiedeyhteisön sopimus tai tulkinta. Tieteiden jaottelu riippuu näkökul-
masta ja tutkittavasta aiheesta. Tieteiden jaottelu ei ole pysyvä, vaan se
muuttuu, kun tehdään uutta tiedettä.

Johtaminen on ajattelua, joka ilmenee toimintana, jolla on tavoitteellinen vaikutus. *Tavoitteellisen vuorovaikutuksen* tehtävänä on suunnata yksilön tavoitteita organisaation tavoitteiden suuntaan. *Johtamisviestinnässä* käytetään sanoja puheena tai kirjoituksena, jotka luovat merkityksiä johdettaville. Johtaminen jakaantuu ihmisten ja organisaation johtamiseen sekä perustuu kasvatustieteiden traditiolle.

Sotilasjohtaminen on sotilaiden johtamista erilaisissa toimintaympäristöissä, jotka asettavat johtamiselle vaatimuksia. Sodan ja rauhan ajan sekä kriisinhallinnan ja kokonaismaanpuolustuksen toimintaympäristöissä korostuvat erilaiset johtamisopit.

Johtaminen puolustusvoimissa ja puolustusvoimien johtaminen tarkoittavat tässä tutkimuksessa samaa asiaa, jolla tarkoitetaan ihmisten ja organisaatioiden johtamista perusyksikkötasalta puolustusvoimien ylimpään johtamistoimintaan asti. Joukkueen johtamisessa korostuu pedagogiset taidot ja esimerkiksi johtaminen organisaation johtamisen sijaan, minkä perusteella joukkueen ja ryhmän johtaminen on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, koska niissä ei esiinny hallinnollista johtamista muiden johtamistasojen mukaisesti.

Johtamisen teorialla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa johtamisen oppirakennelmaa ja paradigmoja. Johtamisen teorialla tarkoitetaan johtamisen ilmiön kokonaisuutta, ja johtamisteorialla sen sijaan tarkoitetaan paradigmaan kuuluvaa johtamisoppia.

Johtamisen oppirakennelma tarkoittaa tässä tutkimuksessa johtamisen käsitteiden loogista yhdistelmää, joka muodostuu johtamisen ulkoisesta rakentumisesta eli asemoitumisesta tieteiden kentässä, ja sisäisestä rakentumisesta eli johtamisen viitekehystä. Johtamisen oppirakennelma on kompleksinen, koska käsitteet eivät muodosta vain yhdessä tasossa olevaa hierarkkista rakennetta, vaan käsitteiden vuorovaikutteisen rihmastorakenteen, josta saadaan kokonaiskuva tarkastelemalla rakennetta useammasta näkökulmasta ja riittävän etäisyyden päässä yksityiskohdista.

Johtamisen viitekehyksellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa johtamisen sisäistä rakentumista, jota voidaan mallintaa esimerkiksi johtamisen nelikentän kautta.

Johtamisparadigma on ideoiden ja tekniikoiden järjestelmä, jolla johdetaan henkilöstöä ja hallinnoidaan organisaatiota. Se tarjoaa sekä diagnoosin että ratkaisun käsillä oleviin ongelmiin. (Seeck 2008, 21) *Paradigma* tarkoittaa tieteen perusoletuksia, joita ei normaalisti aseteta kyseenalaisiksi. Perusolettamukset ohjaavat tutkimuksen suuntautumista ja teorianmuodostusta tiedeyhteisön sisällä.

Johtamisopit tarkoittavat samaa kuin *johtamisteoriat*. Johtamisopit ovat kiinteästi yhteydessä aikaansa ja näkyvät uusina tapoina organisoida liike-elämää ja työyhteisöjä. (Seeck 2008, 17) *Johtamisteoriat* tarkoittavat johtamisen vakiintuneita oppirakennelmia, jotka usein kuuluvat johonkin johtamisen paradigmaan.

Organisaatioteoria tarkoittaa oppirakennelmaa organisaatioiden rakenteesta ja toiminnasta sekä organisaation toimijoiden käyttäytymisestä. (Seeck 2008, 19) Johtaminen ja organisaatio elävät symbioosissa, koska johtajaa ei ole ilman organisaatiota, ja organisaatiota ei ole ilman johtajaa.

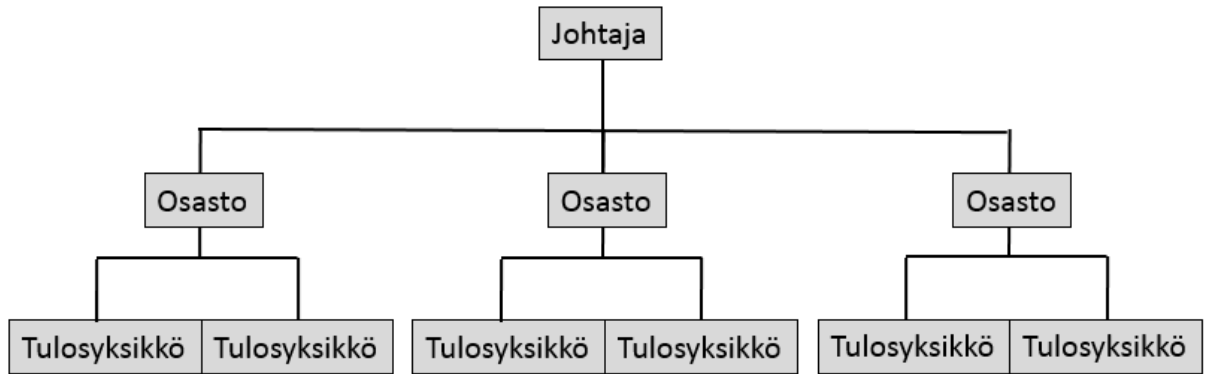
Leadership (johtajuus) tarkoittaa ihmisten johtamista. Tarkasteltaessa johtajaa puhutaan johtajuudesta ja komentajuudesta. Johtamisviestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta leadership on tavoitteellista vuorovaikutusta. Leadership perustuu ihmistieteisiin, normatiiviseen kontrolliin, humanistiseen lähestymistapaan sekä ihmisten motivointiin ja sitouttamiseen.

Management (johtaminen) tarkoittaa asioiden johtamista ja hallintoa. Management on prosessien ja projektien johtamista, mikä edellyttää toiminnan organisointia, suunnittelua, päätöksentekoa, toimeenpanoa, arviointia ja seuranta. Management perustuu yhteiskuntatieteisiin, rationaaliseen kontrolliin, mekaaniseen lähestymistapaan ja toiminnan rationalisointiin.

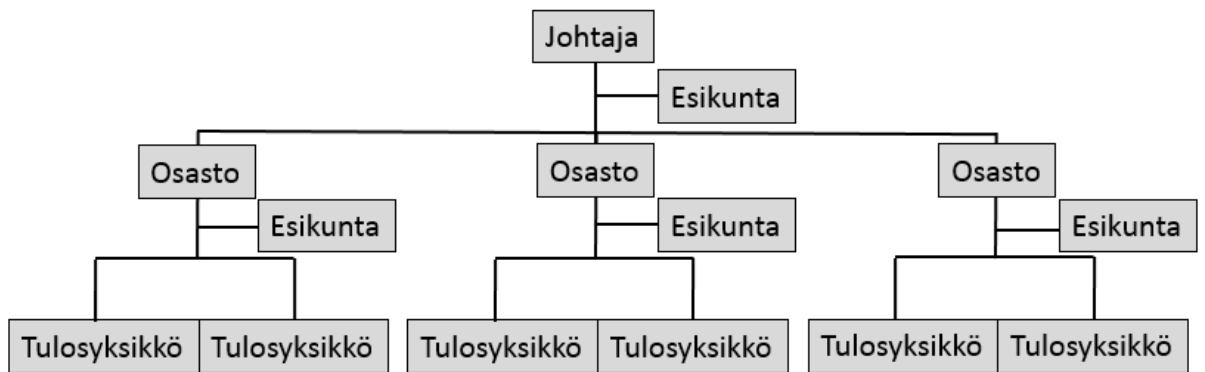
Ihmisten johtaminen tarkoittaa vuorovaikutusjohtamista ja autoritääristä johtamista sekä organisaatiokäyttäytymistä ja sosiaalisia rakenteita. Johtajuus ja komentajuus perustuu edellä mainittuun ihmisten johtamisen nelikenttään.

Organisaation johtaminen tarkoittaa strategista ja operatiivista johtamista, prosesseja, rakenteita ja päätöksentekoa sekä tehokkuutta ja kehittämistä. Organisaation johtamisen 6-pack perustuu edellä mainittuihin tekijöihin.

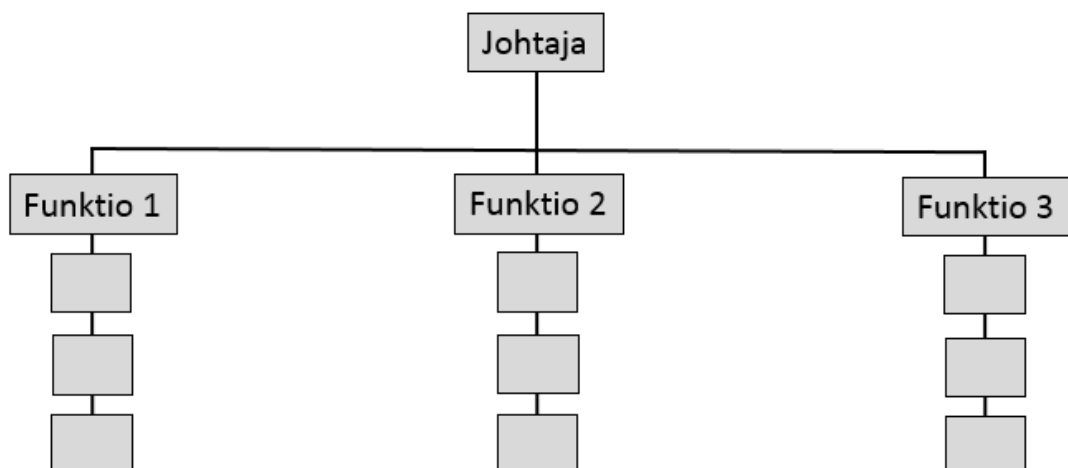
Perinteinen, hierarkkinen linjaorganisaatio



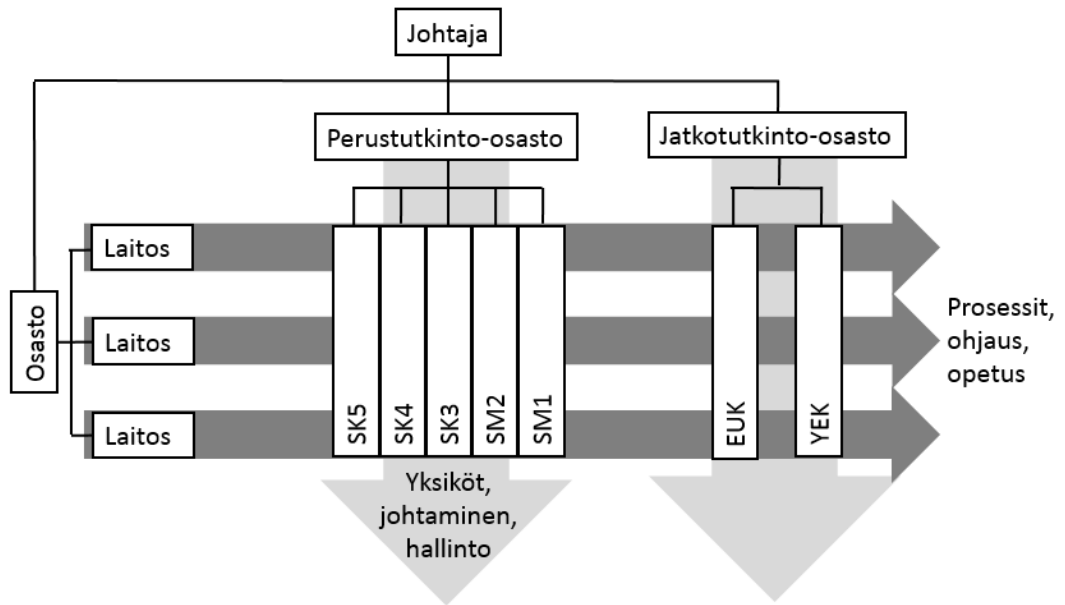
Linjaesikuntaorganisaatio



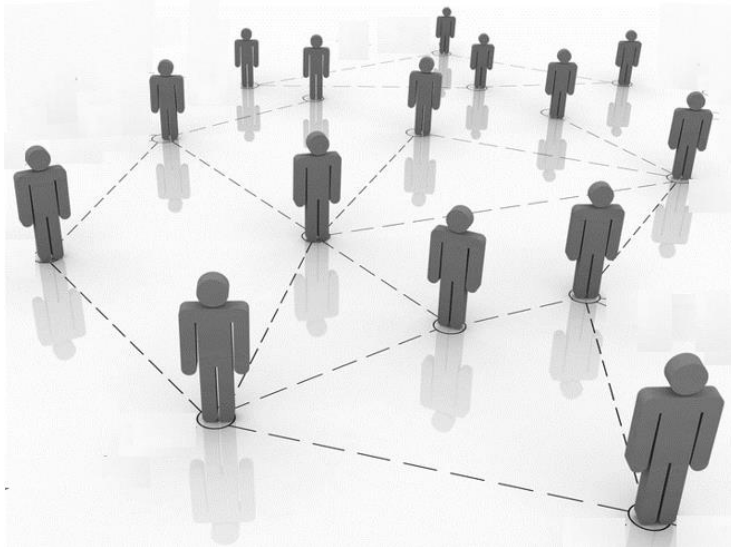
Funktionaalinen eli toimintokohtainen organisaatio



Matriisiorganisaatio



Verkostorakenne, suljettu järjestelmä



Rihmasto, avoin järjestelmä

