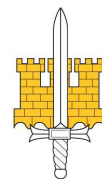




Torsti Sirén (toim.) › MINNE KULJET SUOMALAINEN SOTILASJOHTAJA ? › Julkaisusarja 2 / Artikkelikokoelmat Nro 4



Maanpuolustuskorkeakoulu



Kadettikunta ry



Suomen  
Reserviupseeriliitto ry

## MINNE KULJET SUOMALAINEN SOTILASJOHTAJA ?

Suomalaisen sotilasjohtamisen seminaari 2009



*Torsti Sirén (toim.)*



**Maanpuolustuskorkeakoulu**  
Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos  
00860 Helsinki  
Suomi > Finland

Puh. +358 (0) 299 530 411  
[www.mpkk.fi](http://www.mpkk.fi)

ISBN: 978-951-25-2056-5  
ISSN: 1798-0402  
Department of Leadership  
and Military Pedagogy

Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos  
Kadettikunta ry ja Suomen Reserviupseeriliitto ry  
Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat Nro 4

Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos,  
Kadettikunta ry sekä Suomen Reserviupseeriliitto ry

# **MINNE KULJET SUOMALAINEN SOTILASJOHTAJA?**

-

**Suomalaisen sotilasjohtamisen seminaari 2009**

Torsti Sirén (toim.)

Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen  
Julkaisusarja 2 – Artikkelikokoelmat 4/2010

Kannen kuva: Puolustusvoimat ja Kadettikunta  
Kannen kuva: Ismo Hietanen

© Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos,  
Kadettikunta ry, Suomen Reserviupseeriliitto ry sekä kirjoittajat

ISBN 978-951-25-2056-5  
ISBN PDF 978-951-25-2057-2  
ISSN 1798-0402  
Edita Prima Oy  
Helsinki 2010

## SISÄLLYS

<i>Kadettikunnan puheenjohtaja, prikaatikenraali Juha-Pekka Liikola</i> Kadettikunta ry:n tervehdys	1
<i>Reserviupseeriliiton puheenjohtaja, kapteeni ( res.), professori Mika Hannula</i> Suomen Reserviupseeriliitto ry:n tervehdys	2

### Seminaariesitelmät

<i>Vuorineuvos, professori, kapteeni (res.), Kari Neilimo</i> Reservin upseerin yhteiskunnallinen vaikuttavuus	5
<i>Yleisesikuntamajuri, VTT Juha Mälkki, Pääesikunta</i> Herrat, jätkät ja sotataito – Mutta mikä sai armeijan taistelemaan?	11
<i>Kapteeni Juha Jokitalo, Ilmasotakoulu</i> Ilmavoimien upseerikulttuuri – Tutkimusmatkalla omassa organisaatiossa	43
<i>Luutnantti (res.) Mikko Porvali</i> Reservin upseeri kansainvälisessä toimintaympäristössä	53
<i>YTK, majuri (res.) Risto Sinkko ja VTM, yksikön johtaja Sakari Nurmela, TNS-Gallup</i> Mielipidetutkimus	61

### Kommenttipuheenvuorot

<i>Dosentti, kapteeni (evp.) Tommi Kinnunen</i> Kommenttipuheenvuoro kapteeni (res.) Kari Neilimon Esitykseen	77
<i>Yleisesikuntakomentajakapteeni Tom Hanén, RMVK sekä kapteeni, FT Mikael Salo, ISSLE</i> Kommenttipuheenvuoro yleisesikuntamajuri, VTT Juha Mälkin esitykseen	79
<i>Yleisesikuntaeversti (evp.) Martti Lehto</i> Kommenttipuheenvuoro kapteeni Juha Jokitalon esitykseen	89



*Johtamisen professori, yleisesikuntaeverstiluutnantti (evp.) Aki-Mauri Huhtinen,  
Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, MPKK*  
Seminaariesitysten yhteenveto 95

*Seminaarin puheenjohtaja, yleisesikuntaeversti (evp.) Juha Tammikivi,  
Kadettikunta ry*  
Päätössanat 101

### **Erillinen, aiheeseen liittyvä artikkeli**

*KTM Jukka Mattila ja KTM Sampo Tukiainen, Helsingin Kauppakorkeakoulu*  
Puolustusministeri sotilaspuvussa: Moniulotteinen organisatorinen  
anomalia 105

*Kadettikunnan puheenjohtaja, prikaatikenraali Juha-Pekka Liikola*

## **KADETTIKUNTA RY:N TERVEHDYS**



Arvoisa sotiemme veteraani, herra kenraali, hyvä seminaariyleisö. Minulla on ilo saada toivottaa teidät tervetulleiksi tähän jo hyvin perinteiseen seminaariin, joka toimeenpannaan Kadettikunnan, Reserviupseeriliiton ja Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen yhteistyönä.

Tällä kertaa seminaarimme aiheena on sotilasjohtaminen. Tarkastelemme ja pohdiskellemme tämän päivän aikana johtajuutta ja johtajaa sotilaallisen toiminnan kannalta. Teemanamme on: Minne kuljet suomalainen sotilasjohtaja?

Ajat ja odotukset ovat muuttuneet vuosikymmenten saatossa; myös johtajat ovat muuttuneet näiden ohella. Alustajiksi ja kommenttipuheenvuorojen lausujiksi olemme saaneet huipputason asiantuntijoita ja tutkijoita. Mukana on nuoruuden innovatiivisuutta, ennakkoluulottomuutta sekä vankan kokemuksen mukanaan tuomaa asiantuntijuutta. Toivon, että laitatte asiantuntijamme ja kommenttipuheenvuorojen lausijat tiukoille silloin kun keskustelun aika on. Vain hyvillä ja nasevilla kysymyksillä pystymme saamaan vielä enemmän irti tämän päivän annista.

Totesin aiemmin, että tämä on perinteinen seminaari. Ensi vuonna seminaari toimeenpannaan suurin piirtein samaan aikaan, 15.10.2010, todennäköisesti tässä samassa paikassa. Aiheena tällöin on arvot, mutta miltä kannalta ajateltuna ja tarkasteltuna, jää vielä pohdittavaksi.

Hyvät naiset ja herrat, näillä sanoilla ja ajatuksilla toivotan teidät lämpimästi tervetulleiksi. Viihtykää ja oppikaa.

*Reserviupseeriliiton puheenjohtaja, kapteeni (res.),  
professori Mika Hannula*

## **SUOMEN RESERVIUPSEERILIITTO RY:N TERVEHDYS**



Arvoisa sotiemme veteraani, herrat kenraalit, hyvät läsnäolijat, tervetuloa minunkin puolestani tähän tilaisuuteen. Olen Mika Hannula, Suomen Reserviupseeriliiton puheenjohtaja. Virkатыötäni hoidan professorina Tampereen yliopistossa. Suomen Reserviupseeriliitto ry:n puheenjohtajana olen ollut kohta kaksi vuotta.

Tämä seminaari on sisällöllisesti koottu mielenkiintoiseksi; meillä on täällä huippuluokan puhujat. Tilaisuudella on jo noin kymmenen vuoden historia. Seminaariteemat ovat koskettelleet johtamista, johtajuutta, arvoja sekä turvallisuuspolitiikkaa. Tämänkertaista seminaaria voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Itse olen pohtinut sitä kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin, sisällön kannalta me käsittelemme sotilasjohtajuutta, mikä varmastikin yhdistää kaikkia upseeriryhmiä - niin reservinupseereita kuin kaaderiupseereita - tässä yhteiskunnassa. Toiseksi, tämä seminaari on myös esimerkki upseerijärjestöjen yhteistyöstä. Itse uskon, että upseerijärjestöjen yhteistyö on tärkeää, ei ainoastaan järjestöpoliittisesti, vaan ennen kaikkea tämän kansakunnan maanpuolustustahdon ja yhteisten arvojen kannalta.

Tämä tilaisuus on myös Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen johtamiskouluttajien kouluttamistilaisuuden ensimmäinen luentopäivä. Kouluttamistilaisuus jatkuu vielä huomenna. Reserviupseeriliiton keskeisenä vastuualueena Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen toiminnassa on johtamiskoulutuksen suunnittelu ja toteutus.

”Suolana pohjalla” tässä tilaisuudessa on tutkimus, jonka tulokset tullaan iltapäivällä julkistamaan. Tutkimuksen aiheet ovat varmasti ajankohtaisia, sen voin luvata. Tervetuloa vielä kerran tähän tilaisuuteen.

# SUOMALAISEN SOTILASJOHTAMISEN SEMINAARI

Maanpuolustuskorkeakoululla, Santahaminassa 16.10.2009

Seminaarin puheenjohtaja eversti (evp.) Juha Tammikivi



## SEMINAARIESITELMÄT



*Vuorineuvos, professori, kapteeni (res.), Kari Neilimo*

## RESERVIN UPSEERIN YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAUVUUS



Teema, joka minulle on annettu, on monella tavalla haasteellinen. Käsitteenä yhteiskunnallinen vaikuttavuus on suhteellisen vaikea lähestyttäväksi. Sain ennen seminaaria ohjeeksi ottaa kaksi roolia, reservin upseerin sotilasjohtajan rooli ja re-

servin upseerin johtajan rooli siviilielämässä. Pysin lähestymään omaa esitystäni näistä näkökulmista. Tarkastelen mainittuja teemoja oman taustani ja kokemukseni näkökulmasta pyrkien vastaamaan kysymykseen: Miten reservin upseerin koulutus on vaikuttanut elämässäni yleisesti ja siviilielämän johtamistehtävissä erityisesti.

Varusmiespalvelusaika on monelle tietyllä tavalla shokki. Otan esitykseni aluksi esille kaksi havaintoa, jotka liittyvät omaan varusmiespalvelusaikaani. Itselleni varusmiespalvelusajasta jäivät mieleen ensinnäkin loistavat aktiiviupseerit, mutta toisaalta myös jotkin huonotkin esikuvat, mitkä molemmat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat edelleen itseeni. Voidaan tietyllä tavalla sanoa, että hyvän aktiiviupseerin mallikuva muodostaa myös hyvin merkittävän osan minun johtamiskuvastani. Mutta huono johtajakin voi olla hyvä mallikuva kun haetaan vastakohtia. Toinen havaintoni liittyy varusmiesjohtajakoulutukseen, joka on antanut itselleni tilannejohtamisen mallin, eli nopean ja tietyllä tavalla intuitiivisen päätöksenteon arvostamisen.

Johtamismalli, joka tulee reservin upseerin koulutuksesta, varusmiesajasta, kertausharjoituksista ja reserviläisjärjestöjen koulutuksen kautta on tavallaan työssä oppimisen malli. Tässä tullaan tärkeään osaan suomalaista johtamiskoulutusta. Johtaminen voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: asioiden kautta johtamiseen (*management*) ja ihmisten kautta johtamiseen (*leadership*). Meidän johtajakoulutuksemme ja johtajaksi valmentautumisemme, joka näkyy myös siviilielämässä, on leadershipin osalta työssä oppimista. Tässäkin salissa istuu vähän ihmisiä, jotka ovat aidosti valmentautuneet leadershipiin pitkällä ohjelmilla. Yleensä leadership on meillä käytännön oppimista. Tämä on toisaalta hyvä, mutta toiset oppivat sen paremmin ja toiset huonommin. Kun näin jälkikäteen ajattelen omaa johtajakuvaani,



olen varmasti kärsinyt siitä, että olen saanut liian vähän leadersip-koulutusta, vaikka itse pidänkin itseäni ”leaderinä”. Managerointipainotteisuus omassa johtajakuvassani näkyy luonnollisesti puolustusvoimien antaman tilannejohtamisen mallin kautta.

Olen siis saanut puolustusvoimien piiristä monia hyviä johtamisen malleja, mutta jossakin vaiheessa elämää johtamisen viitekehys alkaa muuttua. Se, että ensimmäinen johtamiskokemukseni tuli puolustusvoimista on tavattoman tärkeä asia, enkä koskaan voi sitä täysin hylätä; se vaikuttaa aina ja sen merkitys on suuri. Mutta kun on ollut 30 vuotta siviilijohtamistehtävissä ja käynyt satoja lyhyitä ja pitkiä johtamiskursseja Suomessa sekä ulkomailla, on luonnollista, että niiden vaikutus alkaa näkyä.

Parhaimmillaan sellainen linja tai johtamisen viitekehys, joka minulle on jäänyt vahvasti vaikuttamaan puolustusvoimista, on upseeri ja herrasmies. Arvojen, eettisen koodiston ja kyseisestä koodistosta johdetun moraalin merkitys johtamisessa on tavattoman tärkeä. Johtamiseen liittyy aina hyvät tavat. Hyvillä tavoilla voi olla jo aika hyvä johtaja, vaikkakaan hyvät tavat eivät yksinään riitä. Näillä taustoituksilla analysoin seuraavaksi reservin upseerin yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Tarkastelen reservin upseerin yhteiskunnallista vaikuttavuutta viitekehyksellä, jossa on kolme osaa: 1) johtamisosaaminen (management ja leadership), 2) johtajan persoonallisuus (ihanteena tasapainoinen persoonallisuus) ja 3) hyvä johtajuus (johtajan kasvaminen ihmisten johtajana). *Johtamisosaamisen kokonaisuutta* opetetaan joka paikassa ja jota oppii työssä. Me kaikki olemme käyneet lukemattoman määrän johtamisosaamista käsitteleviä kursseja. Tämä kokonaisuus on edellä mainituista kokonaisuuksista helpoin. Toinen kokonaisuus, *johtajan persoonallisuus*, liittyy ihmiseen ja johtajana kasvamiseen. Se vastaa kysymyksiin: Millainen olen ihmisenä ja persoonana? Olenko parempi ihmisenä ja johtajana kuin 20 vuotta sitten, ja miten yleensä olen kehittänyt itseäni? Oppeja voidaan kouluttaa ja valmentaa, persoonallisuus kehittyy ja muuttuu paljon hitaammin, jos ollenkaan. Kolmas kokonaisuus, joka on mielestäni kaikista vaativin, on *hyvä johtajuus*. Johtajuudessa peilataan toisiinsa sitä, millainen olen, millainen on joukkoni, miten ihmiset minua arvostavat, miten ”johtamisen tuli” (dynamiikka, jolla joukkoja viedään eteenpäin) syntyy. Tähän liittyy kysymys karismasta. Kuka luo karisman? Ei ainakaan media. Voidaan sanoa, että karisman luovat aina alaiset. Jos johtaja onnistuu visioidensa kautta tulkitsemaan alaisensa tuntemukset, tahtotilat ja päämäärät, niin hän sytyttää silloin alaisensa ja saa karisman. Tämän vuoksi johtajuus ja siinä kehittyminen on itse asiassa avainasemassa johtajan vaikuttavuuden kokonaisuudessa.

Puolustusvoimat opetti minulle peilaamaan johtajan ihannekuvaa. Tämä on testi, johon suurin osa kuulijoista on joutunut. Minulta, kuten varmasti myös useimmalta teistä on useasti kysytty omaa johtajaihannetta. Minusta puolustusvoimat opetti minulle yhden johtajaihanteen, jota voisi kutsua hyväksi paimeneksi. Johtajan ensimmäinen tehtävä on pitää joukoistaan huolta. Johtaja on joukkojensa palvelija. Tämä ajatus, jonka olen omaksunut omaksi johtajakuvakseni, on heijastunut hyvin pitkälle omassa toiminnassani. Johtajan roolista joukkojensa palvelijana seuraa se, että johtaja on akateemisesti ilmaistuna *primus inter pares*, ensimmäinen vertaistensa joukossa. *Primus inter pares* edellyttää osallistavaa, jaettavaa ja vuorovaikutteista johtajuutta. Tämä ei kuitenkaan kiellä sitä, että tietyissä tiukoissa tilanteissa meillä pitää olla hyvin autoritäärinen johtajamalli. Samanlaisia malleja löytyy suomalaisesta kirjallisuudesta, vaikkapa *Tuntemattomasta Sotilaasta*.

Tietyllä tavalla se hyvän johtajan kuva, jonka puolustusvoimista sain, on ollut hieman pirstaleinen. En tahdo löytää kyseisestä kuvasta kaikkia niitä elementtejä, joita kovasti etsin, ja joita olen yrittänyt käyttää. Olen löytänyt karismaattisuuden ja karismaattisia johtajia, joita ihailen edelleenkin. Löysin hyviä johtajaominaisuuksia, jotka ovat kauttani vaikuttaneet yhteiskuntaan. Löysin johtamistyylin, jota ei kuitenkaan suoraan voida soveltaa siviili maailmaan. Löysin myös tilannejohtajan, mutta en niinkään integroitua tai muutosjohtajuutta, koska en aluksi tavannut strategisia johtajia. Maanpuolustuskurssilla tapasin puolestaan useita strategisia johtajia. Jos en löytänyt puolustusvoimista jaettavaa johtajuutta, niin eettistä ja henkistä johtajuutta löysin. Kaiken kaikkiaan löysin siis monia hyvään johtajaan ja johtamiseen liittyvää palasta, mutta kokonaiskuva jäi hieman heikosti integroiduksi. Tämä on ollut asia, joka on minua jollakin lailla aina vaivannut.

Nykyinen johtamiskirjallisuus ja johtamisen doktriini painottaa persoonaa, tunnollisuutta ja avoimuutta. Onneksi se maailma, jossa uskottiin, että johtajaksi synnyttään, on jo takanapäin. Jo 1950-luvulla hylättiin ajatus, jonka mukaan meillä on johtajatyyppejä. Niitä ei ole, eikä mikään tutkimus osoita näin olevan. Toki joitakin johtajatyyppejä näkyy jungilaisen psykologian 16 luokittelussa, esimerkiksi ekstrovertit, introvertit, teoreettiset ja käytännölliset johtajatyypit. Nämä vaikuttavat toki joihinkin valintoihin, mutta niiden merkitys on marginaalinen. Kun palkkaamme myyntimiestä tai -naista, pyrimme varmaankin löytämään enemmän ekstrovertejä kuin introvertejä ihmisiä, mutta näiden tyypittelyiden vaikutus on marginaalinen. Hyvältä johtajalta vaaditaan kuitenkin tunnollisuutta, avoimuutta ja persoonallisuutta.

Kun peilaan johtajan nykypäivän vaatimuksia siihen, mitä olen saanut puolustusvoimilta, niin joitakin asiakokonaisuuksia voidaan tuoda esille ana-



lysoitaessa reservin upseerin vaikuttavuutta. Tänä päivänä johtajalta vaaditaan erityisesti kokonaisnäkemystä, eli strategisen johtamisen taitoja; johtajan pitää nähdä ”metsä puilta”. Tämän, sekä etiikan ja nopean reagoitakyvyn merkityksen olen oppinut puolustusvoimilta. Oman alan tuntemus puolestaan karttuu työelämän myötä, joten tässä suhteessa puolustusvoimien ja siviilielämän välillä ei voida löytää suoraa liittymäpintaa; sotilaan ammattitaito ei ole sama asia kuin esimerkiksi taito johtaa osuuskauppaa.

Olen itse yrittänyt jakaa johtamismallit kolmeen ryhmään: autoritäärisiin malleihin, demokraattisiin ja laissez faire -malleihin, joissa johtaminen tapahtuu ikään kuin taustalla ja varsin vapaamuotoisesti. Se, mikä tänä päivänä askarruttaa kun puhutaan johtamisesta, on se, että miten me saamme oman organisaatiomme ihmiset syttymään ja tekemään niitä asioita, joita olemme tavoitteeksemme asettaneet. Mikä on siis se johtamismenetelmä, jolla joukot saavuttavat päämääränsä? Tämä on ehkä yksi johtajan isoimmista haasteista, joka heijastuu johtamisen maailmaamme, olipa kyseessä sitten puolustusvoimat tai siviilielämä. Autoritäärinen ja intuitiivinen johtajuus korostui oman kokemukseni mukaan puolustusvoimissa. On olemassa tilanteita, joissa tällaista johtamistyyliä tarvitaan, mutta pääasiassa tämän päivän organisaatioita joudutaan johtamaan toisenlaisella menetelmällä. Tällöin oma vastaukseni edellä esitettyyn johtamismenetelmään liittyvään kysymykseen on se, vaikka yhtä ja oikeaa johtamismallia ei ole olemassaakaan, että johtamisen ”mainstream” löytyy syväjohtamisen alueelta.

Tietyllä tavalla johtamisjärjestelmä, jossa luottamus, älyllinen stimulointi, visioiden kautta sitouttaminen, tunnejohtamisen alueet, arvot ja organisaatiokulttuurin huomioon ottaminen, ovat niitä kokonaisuuksia, joilla ihmiset saadaan toimimaan päämäärien hyväksi. Johtamisessa on hyvin vahvasti nähtävissä kaari, jossa maailma on muuttunut sillä tavalla erilaiseksi, että *rationaalisen johtamisen maailma* (”järkeisjohtamisen maailma”), jossa minä ja monet täällä olevat kuulijat ovat eläneet, on jäänyt taakse jo 1980-luvun lopussa – 1990-luvun alussa. Tällöin siirryimme ikään kuin *kompleksiseen johtamisen maailmaan*, jossa on läsnä erilaisia totuuksia ja erilaisia johdettavia, mikä korostaa prosessien merkitystä johtamisessa, eli osallistavaa johtamista. Nyt, tai ehkäpä jo 2010-luvun puolivälissä, olemme siirtyneet *postmoderniin johtamisen maailmaan*. Postmodernin johtamisen menestymisen mallit ovat erilaisia kuin modernin johtamisen. Postmoderni maailma merkitsee uutta haastetta johtamisessa, johtamista innovaatioiden kautta. Johtajan pitää siis pystyä innovoimaan uusia toimintamalleja. Suomalaisia johtajia ei pääsääntöisesti ole koulutettu innovoimaan, vaan tekemään jotain muuta. Millä johtamiseen sitten tuodaan innovatiivisia malleja, eli johtamisinnovaatioita?

Postmoderniin johtamiseen liittyvän karisman merkityksestä jo puhuinkin. Johtamisen tavoitteena on siis saada alaisemme syttymään visioihimme. Visioiden kautta johtamisen merkitys korostuu. Tämä on merkittävä asia peilattaessa esimerkiksi niitä johtamiskuvia, joita olen saanut vaikkapa puolustusvoimista. Kuinka paljon siis opin puolustusvoimilta visionääristä johtamista? En ehkä paljoakaan, koska tuolloin siitä ei puhuttu, mutta tänä päivänä sen merkitys on suuri; visioiden luontikyky ja niiden sitominen toimintaan korostuvat.

Mitä uuden maailman johtajan pitäisi sitten tänä päivänä osata? Miten reservin upseeri heijastaa omaa osaamistaan työyhteisössään niillä opeilla, jotka hän on aikanaan puolustusvoimilta saanut? Vastaisin, että oman toimialan hallinta on edelleen perusta; sotilaan pitää osata sotilasasiat ja siviilissä pitää osata siviilijohtamisasiat, eli oma liiketoiminta-alueensa. Ihmisten johtamisen merkitys kasvaa, eli leadership tulee voimakkaasti mukaan. Leadership on tavattoman vaikea asia johtamisen kannalta. Leadership-teorioita on paljon, mutta kun niitä otetaan käytäntöön, tulee aina vaikeuksia. Kun johtajille opettaa leadersiipiä, he sanovat yleisesti, että tässä ei ollut mitään uutta. Ja kuitenkin opetuksessa on ollut aina jotain uutta. Kun johtajille opetetaan jotain management-asioita, johtajat kokevat asiat yleensä uusiksi.

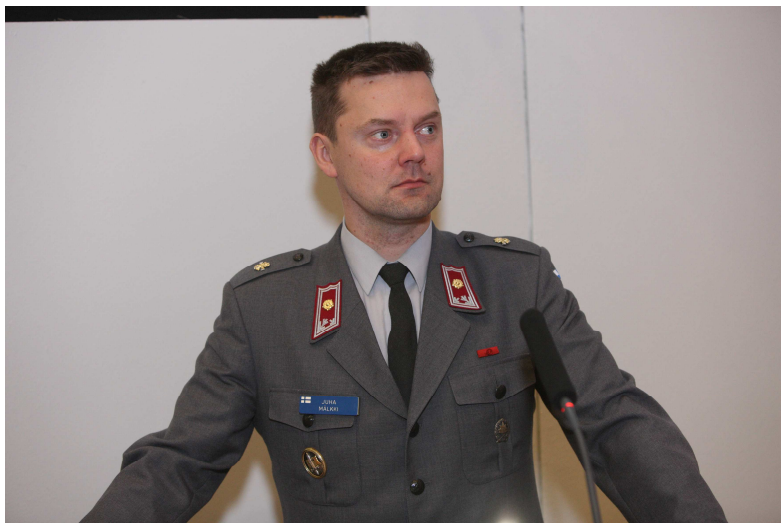
Innovatiivisuuden osalta olemme tähän saakka mitanneet suomalaisen yhteiskunnan uudistumiskykyä tai menestymistä uusien tuotteiden ja tuotteideiden määrän perusteella. Olen jokseenkin varma, että tulevaisuudessa mittamme menestymistämme innovaatioiden, uusien toiminta- ja johtamismallien sekä visionäärisyyden perusteella. Tätä kautta syntyy dynaaminen yhteiskunta.

Lopuksi haluaisin todeta, että oma reservin upseerin urani ja koulutukseni on vaikuttanut hyvin syvästi omaan johtajakuvaani ja siihen, mitä olen tehnyt siviilissä. Näiden vaikutus on ollut suuri ja ne ovat varmasti myös näkyneet niillä kentillä, joilla olen liikkunut. Ensimmäisen johtajakoulun merkitys ei unohdu koskaan. Kuten aiemmin totesin, tilannesidonnaisuuden ja intuitiivisen johtamisen ensimmäiset askeleet opin puolustusvoimissa. Puolustusvoimissa opin myös johtamiseen liittyvän arvopohjani. Mutta viitekehys, joka tulee puolustusvoimista ja reserviupseerikoulutuksen kautta, jää taka-alalle kun johtaa paljon ja opiskelee muualla. Vaikka kyseinen viitekehys jää taka-alalle, se ei kuitenkaan unohdu, koska se muodostaa yhden osakokonaisuuden omassa johtamisen ”kerrosvoileivässäni”. Arvot sekä upseeri ja herrasmies -ajattelu vaikuttavat omassa maailmankuvassani edelleen.



*Yleisesikuntamajuri, VTT Juha Mälkki, Pääesikunta*

## **HERRAT, JÄTKÄT JA SOTATAITO - MUTTA MIKÄ SAI ARMEIJAN TAISTELEMAAN?<sup>1</sup>**



”Talvisodan ihme” on edelleen ajankohtainen ilmiö tarkasteltavaksi, vaikka siihen liittyvä autenttinen kokemus onkin jäänyt jo seitsemän vuosikymmenen päähän. Talvisodan ihme viittaa sellaiseen kansallisella tasolla havaittuun ja paikannettuun henkeen, joka erosi

siitä ilmapiiristä minkä ajateltiin olevan todennäköisempää toisen maailmansodan aattona. Taustalla kummitteli kaksi vuosikymmentä aikaisemmin nähty kansallinen murhenäytelmä, jonka ajateltiin jättäneen kansakunnan edelleen kahteen erimieliseen ja toisiinsa nähden vihamieliseen leiriin. Poliittisen eliitin, eli aikakauden poliittisen ilmapiirin perusteella myös varsin oikeistopainotteisten poliitikoiden keskuudessa, talvisodassa osoitettu sotilaallinen suorituskyky ja kansallisesti havaittavissa oleva päättäväinen taistelutahto saattoi jopa yllättää. Puolustusministeri Juho Niukkanen puheessa Valkjärvellä 21.8.1938 (talvisodan aattona) oli kiinnostava lause, jossa ilmenee avoimesti epäluottamus reservin armeijan kenttäarmeijan suorituskyvystä: ”Valtakunnan jokaisen asukkaan säätyyn, varallisuuteen, sukupuoleen tai ikään katsomatta on nykyään jo pakko käsittää, että valtakunnan puolustus on koko kansan yksi ja yhteinen asia.”<sup>2</sup>

Väitöskirjani lähtökohtana ei ollut varsinaisesti tämän kansallisesti koetun sekä luultavasti myös kollektiivisena ilmenneen talvisodan ihmeen ja siihen liitetyn ”hengen” tarkastelu, koska määritin sen kotirintamalla syntyneeksi ja siellä koetuksi (merkittäväksi) tuntemukseksi. Kiinnitin väitöskirjassani tarkemman huomion talvisodassa todettuun sotamenestykseen, talvisodan sotilaalliseen ihmeeseen, koska ilman torjuntataisteluiden onnistumista koko kansallisella tasolla havaittu ja koettu positiivinen ilmapiiri olisi jäänyt

<sup>1</sup> Artikkelini perustuu väitöskirjaan: *Herrat, jätkät ja sotataito. Kansalaissoitilas- ja ammatissotilasarmeijan rakentuminen 1920- ja 1930-luvulla ”talvisodan ihmeeksi”*. SKS, Helsinki 2008. Käytän viittauksia siltä osin, kun katson sen asian ymmärtämisen kannalta merkittäväksi, sekä aina siinä tapauksessa, kun käytän aineistoa, johon en ole viittannut väitöskirjassani.

<sup>2</sup> Puolustusministeri Niukkanen puhe lainattuna teoksessa *Maanpuolustustahto ja kansalainen (1938)*, 16–17.

muodostumatta ja tuntematta. Sota velotti raskaasti yksittäisiä kyläyhteisöjä, koska alueellisesti perustetut joukot sijoittuivat rintamalinjalle miltei kyläkokonaisuuksina. Oleellista ei ole kuitenkaan kiinnittää huomiota tappioiden alueelliseen epätasaiseen jakautumiseen ja sen oikeutukseen tai sen vääryyteen. Aikakauden sotataidolliset lähtökohdat perustuivat joka tapauksessa ja kiistämättä inhimillisen voiman käyttöön ja siis taistelujen muodostamiseen elävien voimien välille. Sotataidon käytäntö on aina aikakautensa tuote ja peli myös sitä soveltavien yhteiskuntien asevoimiin. Sotataidon sekä johtamisen tarkastelujen kannalta on hedelmällisempää tarkastella inhimillisten uhrauksien lukumäärien sijaan niitä tekijöitä, jotka ylipäätään mahdollistivat, että kansa taisteli ja sen seurauksesta miehiä myös kaatui. Linjapuolustuksesta ei nimittäin saatu Euroopan rintamalla hyviä kokemuksia toisen maailmansodan olosuhteissa, samalla tavalla kuin niitä oli saatu vielä edellisessä suursodassa. Puolustus oli toisessa maailmansodassa osoittautunut hyökkäystä heikommaksi taistelulajiksi. Ne asevoimat, jotka lopulta menestyivät puolustuksessa, olivat johtamis- ja kurijärjestelmiltään poikkeuksellisen vaativia, nykysilmin lähes säälimättömiä (esim. Normandia 1944, Stalingrad 1943). Aikakauden sotataidollisten vaatimusten upseeristolle ja ylipäätään päällystölle asettamia vaatimuksia on aivan mahdoton ymmärtää nykypäivän sotataidollisten itsestänselvyyksien ja ihmiskuvan läpi, jos tämäntapaiseen tarkasteluun on edes tarvetta ryhtyä.

Toisen maailmansodan massiivisten taisteluiden ja sotateimien lopputuloksiin vaikutti useat erilaatuiset syyt. Sotapäällikön ”viisaudella” oli luonnollisesti suuri merkittävyys, mutta se ei selitä, miksi joidenkin kansallisuksien asevoimat menestyivät sotatantereilla toisia paremmin. Joissain tapauksissa asevoimat eivät kestäneet ensimmäistäkään merkittävää yhteentörmäystä, vaan ne romahtivat korttitalon lailla. Ranskan asevoimien kohtalo vuoden 1940 kesällä ihmetyttää edelleen. Syitä on etsitty heikosta moraalista, koulutuksen puutteista ja saksalaisen vastustajan ylivoimaisuudesta. Kaikissa asevoimissa kartan sotaliikenuoli ei siis jalostunut onnistuneiksi taistelutapahtumien sarjoiksi, koska sotapäällikön alaisuudessa oli sotajoukko, joka ehkä näytti toimintakykyiseltä mutta ei todellisen paikan tullessa pystynytään täyttämään sille asetettua tehtävää. Asevoimien ja yksittäisten taistelevien joukkojen taistelutahto lienee yksi vaikeimmista sodankäyntiin ja sen tuloksen arviointiin liittyvistä asiakokonaisuuksista. Väitöskirjani keskeisin tarkoitus olikin purkaa toisessa maailmansodassa toimineen suomalaisen organisaation sisäistä luonnetta ja erityisesti tuoda keskusteluun inhimillisyyttä korostava ja siitä lähtevä elementti. Samalla yritin avata talvisodan sotilaallisen suorituskyvyn aineettomia piirteitä. Nämä havainnot yhdistin osaksi kulttuurien tutkimuksille ominaisia sekä sosiologisiin tarkasteluihin liittyviä lähtökohtia, joka poikkeaa selvästi totutusta ja samalla myös perinteisestä sotataidon sekä johtajuuden tarkasteluista, jossa jätetään taustalle usein juuri inhimilliset tekijät, ikään kuin itsestänselvyyksinä.

Tämän artikkelin tarkoituksena on esittää tiivistetysti väitöskirjani keskeisimpiä tutkimustuloksia, sekä liittää niihin uusia johtamistaidollisia sekä sotataitoon liittyviä havaintoja. Usein tieteellisissä kirjoituksissa nojataan niin tiukasti tieteellisyyden kriteerien saavuttamiseen, että ne irtautuvat itse tarkastelukohteistaan, eivätkä siis enää lopulta kerro siitä miltä itse tarkasteltava ilmiö näyttäytyi itse havainnointihetkellä. Syynä saattaa olla myös empiirisen tieteentekemisen traditiosta, joka ohjaa tieteellisyyden kriteerejä suuntaa, joka ei palvele etenkään johtamisen tarkasteluja. Syy–seuraussuhteiden paikantaminen ei ole toisaalta yhteiskuntatieteellisen paradigmojen kannalta katsottuna edes mielekkäitä, koska syyt eivät ilmiöinä ole irrallisia seurauksista, vaan kiinteästi toisiinsa nivoutuneita. Luonnontieteiden tiedonmuodostamisen logiikka on ehkä nähty jonkinlaisena vaatimuksena muille tieteenaloille, jotta ne ylipäätään voisivat nähdä itsensä tieteellisyyden kriteerit täyttäväksi ja jotta ne voisivat olla vaikuttamassa ainoana oikeana pidetyn tiedon synnyttämiseen. Vaade kaikkien tieteenalojen yhteneväisyydestä on kuitenkin vähentynyt ja jopa luonnontieteiden empiristisestä olemuksesta on tullut kiistanalainen.<sup>3</sup> Esimerkiksi kulttuurien tutkijat paikantavat aineistoistaan useita toistuvia ja sukupolvelta toiselle siirtyneitä merkitysrakenteita, niin sanottuja kulttuurisen ajattelun malleja. Laajempaan ilmiöön kyse on siis kulttuurisista merkitysrakenteista, jotka elävät ajassa, ihmisten välittämänä. Näiden paikantaminen perustuu pitkälti tutkijan subjektiivisiin tulkintoihin, eikä kaksi tutkijaa välttämättä pääse samantlaisiin loppupäätelmiin samasta ongelma-asetelmasta. Kulttuurintutkijat pystyvät hahmottamaan tämän perusteella samasta kohteesta useita eri merkitysrakenteita, mikä lisää ymmärrystä itse ilmiöstä ja inhimillisestä toiminnasta niiden tuottajana, sen sijaan että tarkoituksena olisi pelkästään etsiä johdonmukaisia syitä.<sup>4</sup> Organisaatioajattelun sekä siihen liittyvän tutkimussuuntauksen perusteella tässä on siis siirrytty ”funktionaaliseen” organisaatioteoreettisesta tarkastelusta ”tulkinnallisiin” organisaatioteorioihin ja samalla siis niiden kulttuurinäkökulmiin.<sup>5</sup>

## **Yksilö yhteisössään sekä toiseuden projektit**

Taistelutahdon tutkiminen on oma taiteenlajinsa. Professori Jukka Leskisen mukaan sen muotoutuminen on kerroksellista. Kansakunnan tasolla kyse on maanpuolustustahdosta, joka ”muodostaa asenneilmaston tai henkisen kasvualustan yksikön motivaatiolle”. Asenneilmaston osalta Suomi on Leskisen mukaan erilainen maa kuin muut Pohjoismaat – suomalainen maanpuolustustahto on nimittäin aivan omaa luokkaa: muistutamme Leskisen mukaan enemmän esimerkiksi katolista Ranskaa kuin protestanttista Ruotsia.

---

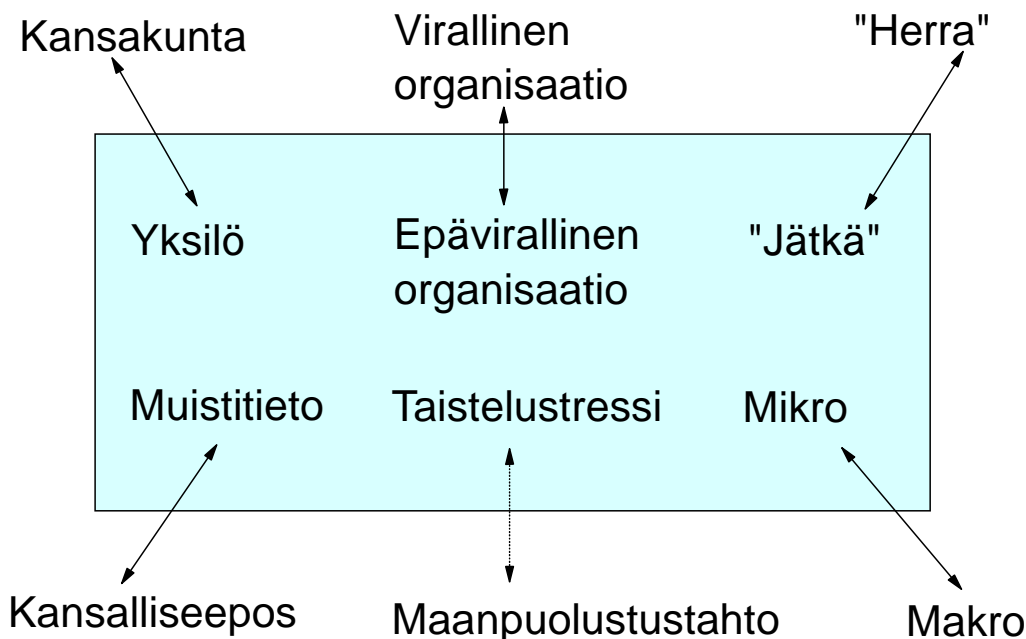
<sup>3</sup> Trigg (2001).

<sup>4</sup> Apo (2001), s. 14, 17, 29–30.

<sup>5</sup> Juuti (2009), s. 56.

Nämä tulkinnat perustuvat asetelmaan, jossa tarkastellaan itsensä toteuttamisen individualistisia arvoja ja perinteisempiä materiaalisuuden viittaavia lähtökohtia, sekä ajatuksiamme selviytymisen arvoista. Suomessa selviytymisarvot koetaan tärkeinä ja samalla itsensä toteuttamisen arvot vähemmän merkityksellisiksi, muihin pohjoismaihin verrattuna. Leskinen tarkastelee siis maanpuolustustahtoa laajan kollektiivin kannalta. Yksilöllisellä tasolla taistelutahdossa on Leskisen mukaan sen sijaan kyse taistelustressin hallinnasta, eli siitä miten todellisen sodan olosuhteet todellakin vaikuttavan yksilön käyttäytymiseen.<sup>6</sup>

Nämä kaksi lähtökohtaa, eli yksilöllisen sekä laajan kollektiivisen tiedonmuodostuksen väliset yhteydet näyttävät olevan kaukana toisistaan. Pelkäämistä fyysisestä etäisyydestä ei ole kuitenkaan kysymys: ero on merkittävämpi, perustavanlaatuisempi ja osin myös arkipäiväisempi. Oheisessa kuviossa (kuvio 1) on väitöskirjassani käyttämiä käsitteitä, jotka on lajiteltu vuorovaikutussuhteen mukaan erilaisiin tarkastelutasoihin liittyviksi ja eritasoisia ilmiöitä kuvaaviksi. Olen lisännyt Leskisen käsittelemän taistelustressin sekä maanpuolustustahdon teemat kuvioon, lisätäkseen tarkasteluun myös tahto- ja motivaatiotekijöiden mahdolliset tarkastelutasojen ääripäät. Ne itse asiassa liittyvät väitöskirjatyöni siihen keskusteluun, johon haluan tässä artikkelissani ottaa osaa. Kuvion tarkastelutasot eivät ole sisäisesti samaveroisia, eivätkä siis edusta sisäistä samanlaisuutta tai yhteismitallisuutta. Kuvion tarkoituksena on kuitenkin osoittaa miten erilaisista tutkimuksessani käyttämistä käsitteistä voi tehdä nopeita päätelmiä tutkimukseni kerroksellisuudesta mutta myös tutkimukseni tuottamista vääjäämättömistä tulkintaongelmista.



Kuvio 1: Käsitteiden välisiä vuorovaikutussuhteita yksilöllisen ja yhteisöllisen tiedonmuodostamisen välillä.

<sup>6</sup> Leskinen (2006), s. 33–34.

Kuvion sisäkenttä (laatikon sisällä) muodostaa tarkastelutason, jossa korostuu yksilöllisyys, inhimilliset lähtökohdat mutta myös se osa yksilöllisestä elämysmaailmasta, joka saatetaan rinnastaa käsitteisiin ”kansan- ja rahvaanomainen”. Se saatetaan arvottaa myös vähäisemmäksi ja ehkä myös arvottomammaksi. Ulkokenttään olen sijoittanut sisäkehän temaattisen toispuolisuuden, toiseuden sekä hierarkkisen ylempitasoisuuden. Ulkokehä antaa siis laajoille kollektiiveille (esimerkiksi kansakunta) ulkomuodon sekä esimerkiksi sotiluuden kansallisen tason ideaalitasoille teoreettisen lähtökohdan. Se antaa siis samalla jonkinlaisen kulttuurisen oletuksen yksilöllisyyden vaatimuksista. Ongelmalliseksi tämän sisä- ja ulkokentän tekee ihmisen jakautumisen niiden välille: toiseuden projekti on myös yhteiskuntaluokkien sekä aikaisemmin arkipäivää olleen sääty-yhteiskunnan sisäisten suhteiden todellisuutta. Jotkut jäivät väistämättäkin ”säädyttömiksi”, mikä lisäsi käsitystä omasta paikasta suhteessa niihin, joihin itseä ja omaa lähipiiriä ei edes voitu asemoida. 1900-luvun alkupuolen Suomi oli agraariyhteiskunta, jossa valtaväestö oli kirjaimellisesti sidottu turpeeseen. Maata omistava kansanosaa erottautui selkeästi niistä, joilla sitä ei ollut omassa omistuksessaan. Myös kasvava teollisuus tuotti vastaavanlaista yhteiskunnallista eriarvoistumista, vaikka kyse oli tässä tapauksessa työtehtävistä ja sen tuottamista statuksista sekä käytännössä myös sen osoittamista työtehtävänimikkeistä. Talvisodan ihmeen taustalla ollut yhteiskunta eli luokkayhteiskunnan fyysisissä mutta ennen kaikkea henkisissä rakenteissa.

Tarkastelen yksilö- ja yhteisötasojen merkittävyyttä ja monimutkaisuutta, koska juuri niiden väliset vuorovaikutussuhteet ja jännitteet muodostavat väitöskirjani keskeisimmän tieteellisen annin. Talvisodan sotilaallisen ihmeen taustalta ei nimittäin löydy ihmeenkaltaista kansakunnan eheytymistä, vaan yllättävän paljon aikakaudelle kuulunutta ”herravihaa” sekä epäluuloisuutta ylempiä yhteiskuntaluokkia kohtaan. Esimerkiksi työväestön suhtautuminen ”herraan” ei välttämättä eronnut sodan aikana suhtautumistapojen suhteen aikaisemmista vuosikymmenistä. Sota saattoi vain lisätä aikaisempia mielikuvia yhteiskunnallisesta epätasa-arvosta,<sup>7</sup> eikä ”talvisodan ihmeessä” olisi siis ollut kyse mistään yhteisesti ymmärretystä tai kollektiivisesti jaetusta asiasta. Sopimus- ja hyvinvointiyhteiskunnan sekä todellisen sodan rinnastaminen toisiinsa ei ole muutenkaan hedelmällistä, koska niihin liittyvä toiminnallisuus palvelee aivan erilaisia lopputuloksia. Sodan olosuhteissa syntynyt kiinteytys ja luottamuksellisuus saattoi lisäksi olla aivan toisenlaista mihin siviiliyhteiskunta oli tottunut ja mikä oli lopulta sen sietokyvyn rajoissa olevaa tavanomaista ja ihmisen hyväksymää vuorovaikutuksellisuutta.

---

<sup>7</sup> Ks. näistä ”herraan” kohdistetuista tuntemuksista esimerkiksi: Sotasavotta 1974. Sotasavotta-teos sisältää lukuisia esimerkkejä ”herroihin” kohdistetusta kritiikistä.



Väitöskirjani otsikkotason lähtökohta herran ja jätkän välillä ei siis ollut tarkoitettu arvottamaan lukijan omaa positiota menneisyyden yhteiskuntaluokkiin, vaan pikemminkin aukaista yksilö- ja yhteisötasojen välistä jatkuvaa vuorovaikutusta sekä sen mahdollista vaikuttavuutta asevoimakontekstiin ja erityisesti sen toteuttamia sodan taidon käytäntöjä. Etenkin ammattisotilailla saattoi olla tutkimusaikakaudella taipumus määrittää kaikki yksittäinen ja yksityinen kerronta ja tiedonmuodostus lähes väkivaltaiseksi ja kumoukselliseksi, jonka tarkoituksena ei ollut rakentaa sotilasyhteisöä toimivammaksi, koska se saatettiin katsoa yrityksinä ujuttaa asevoiman kollektiivin sisälle ajatustapoja, joilla nähtiin olevan haittaa asevoimien valmiuteen mutta ehkä vakavammin myös puolustustahtoon. Yksittäisten toimijoiden tuottama kritiikki saatettiin siis tulkita yrityksiksi kumota kansallisen tason asevoimien ihanne- ja ideaalikuva, joka haluttiin säilyttää tahrattomana ja koskemattomana. Esimerkiksi vuoden 1918 lopulla Mikkelin varuskunnassa syntyneen ruokamellakan taustalta paikannettiin ”ulko-puolista kiihotusta”, eli käytännössä virallisessa kerronnassa asevelvollisten tyytymättömyyden syyt löydettiin siviiliyhteiskunnasta, joka oli päässyt ulottamaan ”punaiset lonkeronsa” kasarmialueen sisäpuolelle.<sup>8</sup> Asevoimat joutuivat seuraavina vuosina ja vuosikymmeninä tottumaan ajatukseen, että kansalaissotilaat olivat ensisijaisesti siviilejä, eivätkä siis edustaneet toivottua kurinalaista ammattimaista sotiluutta, vaikka olivatkin puettu (väliaikaisesti) sotilasvaatetukseen.

Herra–jätkä -asetelma on toiseuden mahdollisen muodostumisen konsepti, joka kertoo itse tarkasteluajakaudella, eli 1920- ja 1930-luvulla mutta myös 1940-luvun alussa, toimineiden kansalaisten toimintaympäristöstä ja kulttuurisesta ilmapiiristä. Aikakauden toimijat joutuivat määrittämään kokemustensa ja henkilökohtaisten havaintojensa merkityksen suhteessa siihen mikä oli aikakaudella jonkinlainen itsestänselvyys yksilöllisen tason kerronnalle ja ylipäätään inhimilliselle vuorovaikutukselle. 2000-luvun Suomessa ei siis enää esiinny sellaisenaan niitä lähtökohtia ja vastakkainasetteluja, jotka olivat ominaisia talvisodan aikaiselle Suomelle. Myös asevelvollisuus on vakiintunut yhdeksän vuosikymmenen kuluessa osaksi kansakunnan arkea ja siitä on muodostunut koululaitokseen rinnastettava instituutio, eikä kenelläkään nykysuomalaisella ole enää muistikuvaa siitä suomalaisuudesta, jossa asevelvollisuus oli vieras ja osin jopa yksilöllisyyttä väkivaltaisesti muuttava valtakoneisto. Historiasta ei siis sellaisenaan ole tässäkään tapauksessa mitään suoranaista hyötyä valmiiden konseptien muodossa: joudumme itse ymmärtämään omaa aikaamme ja löytämään siitä ne kipupisteet, jotka vievät meitä eteenpäin ja ne, jotka estävät meitä pääsemästä sinne, mihin toivomme pääsevämme. Tarkastelen siksi talvisodan sotilaallisen ihmeen muotoutumista suhteessa aikakauteen itseensä.

---

<sup>8</sup> Kronlund (1988), s. 254.

Yksilö- ja yhteisötasojen tarkastelutasot eivät siis pääty pelkästään herran ja jätkän itsemäärittämiseen liittyvään teemaan. Jätkän lähtökohdat paikantuvat yhteiskunnan hierarkioiden alatasolle, samaan lähtökohtaan missä yksilöt toimivat pienryhmissä ja laajemmissakin ryhmittymissä epävirallisissa organisaatioissa, eli erotuksena niistä julkisista ja virallisista organisaatioiden sekä yhteiskuntien rakenteista, joilla on nimi, status sekä merkitys suhteessa toisiinsa. Epäviralliselta organisaatiolta puuttuu tähän liittyvät lähtökohdat, koska se ei ole organisaatio itsessään, vaan osa yksilön omaa asemoimista suhteessa siihen mihin hän kokee todellisuudessa kuuluvansa, vaikka olisikin sijoitettu esimerkiksi asevoimien nimettyyn ja selkeän nimityksen omaavaan yksikköön. Suomalainen kenttäarmeija muodosti tosin viimeistään jatkosodan aikana omalaatuisen epävirallisten joukko-osastonimien verkoston, jossa yksilöiden kannalta oli merkityksellisempää kuulua sellaiseen joukko-osastoon, johon liitettiin etuliite: ”sininen”, ”ässä” tai ”keltainen” erotuksena niiden virallisista nimityksistä. Epävirallinen ja virallinen menivät siis sodan olosuhteissa sekaisin, eikä tätä jakoa pidä tulkita ahtaan kirjaimellisesti. Ongelmalliseksi niiden käyttäminen tulee viimeistään, kun oletamme tietyn jalkaväkirykmentin virallisen nimen olleen tämän kutsumanimen kaltainen. Omaperäisen nimen avulla oli mahdollisuus erottautua esimerkiksi muista rykmenteistä. Pelkän numeron perusteella tehtyä erottautumista ei selvästikään pidetty riittävänä. Oheinen varusnumero oli varmasti yksilölle tärkeä, jotta hän pystyi erottamaan oman varusesineensä vieruskaverin omaisuudesta. Organisaatiot eivät kuitenkaan toimi pelkästään numeroilla.



Kuva 1: Varusnumero (lähde: Mälkki (2008)).

### **Kaksi totuutta – kaksinkertainen väärinymmärrys?**

Sodalla ja sodankäynnillä on kahdet selvästi erottuvat ja toisistaan eroavat merkityslähtökohdat: toinen liittyy siis siihen kansallisen tason kerrontaan, joka suomalaisessa tarkastelussa ammentaa lähtökohtansa kansallisromanttisesta kerronnasta ja kansalliseepoksiksi nostetuista kaunokirjallisista tuot-

teista (esimerkiksi Maamme-kirja ja Vänrikki Stoolin tarinat). Toinen puoli muodostuu enemmän kansanomaisesta kerronnasta, jolla on selkeän kulttuuriset piirteet mutta se liitetään ehkä selvemmin yksilön omaan elämäntapaan, eikä siihen mitään yhteisöjen nähdään edustavan. Usein ajatellaan, että erilaisiin arkistoihin taltioidut aineistot osoittaisivat sen miten asiat ovat olleet. Todellisuudessa arkistoaineistot ovat nekin osin muodostuneet yhtäläillä tuntemattomista (suullisista) lähteistä, josta ne ovat välittyneet enemmän tai vähemmän hallitsemattomina kirjoitettuun muotoon. Aineiston kirjoittajan status toisaalta määrittää lähteen todellisen position ja sen totuusarvon. Asevoimien ylimmän päällikön tuottama ajatus, kirjallinen tuote tai mielipide sijoittuu helposti, kuvion 1. perusteella, kansakunnan tasoiseksi, maanpuolustustahtoa ylläpitäväksi, makrotason ymmärrystä tuottavaksi ja etenkin virallisen organisaation virallista kantaa ilmaisevaksi informaatioyhteiseksi. Sen tuottaja ei omasta mielestään ilmaise kantaansa ”herrana”, koska se kytkisi informaatioon liiallista vallankäyttöä intentiota. Oleellista on kuitenkin, että jokainen informaatioon perehtyvä tietää, että se on tarkoitettu aina jollain tavalla normittavaksi tai ainakin ohjeistavaksi. Tämä lähtökohta on ollut ja se tulee aina olemaan osa yhteiskunnan tiedon-muodostamisen strategiaa, eikä sitä ole tässä tarkastelussani tarkoitus lähteä kumoamaan.

Aikakauden herra oli samalla myös upseeri. Häntä kunnioitettiin, koska hän tiesi oman kiistattoman paikkansa. Toisen maailmansodan kansalaissotilaan, eli sotilasvaatteet päällensä pukeneen siviilin, prototyypin hahmona ei ollut rajoja rikkova ja itselleen enemmän haluava sosiaalinen nousija. ”Jätkä” ei myöskään halunnut, että ”herra” tunkee heidän reiviirilleen ja päinvastoin. Liian lähelle miehistöä lähentynyt esimies menetti arvovaltansa. Ammattisotilaan roolissa toimijaa ei siis edes kunnioitettu, ellei hän pystynyt noudattamaan niitä lähtökohtia, mitkä oli annettu hänen ylläpidettäväkseen. Kansalaissotilaan itsellisyys oli omapäisyyttä, itsepäisyyttä mutta myös herran kunnioitusta. Herraviha ei kuitenkaan äitynyt suorituskykyä laskeväksi tekijäksi, koska se oli vakiintunut osaksi kansalaisarmeijan käytäntöjä. Purnaus ja annettujen tehtäviin liittyvä kritiikki saivat jatkoa, koska se liittyi työteon tapaan, ei itse työntekoon. Tämä hyväksyntä mahdollisti, että asevoimaorganisaatiot ylipäätään toimivat ja että ne olivat niinkin tehokkaita sodan olosuhteissa. Sotilasjohtajan organisaatioymmärrys muodostui itse koetusta asepalveluksesta, joka myös mahdollisti menestyksellisten johtamiskäytänteiden muodostamisen. Suomalaisen sotilasjohtamisen menestystekijät perustuivat siis johtajien omaan asevelvollisuuskokemukseen, eli elettyyn kokemukseen ja itsetiedostuksen avulla saavutettuun ymmärrykseen.

Asevelvollisuuskokemus ei kuitenkaan avaudu kansalliseeposten avulla, jotka siis asettivat ehkä jonkinlaisen ihannesotiluuden lähtökohdan tai ainakin kansallisromanttisen säväyksen palveluskokemusten arvottamiselle.

Sotasukupolvien kokemuksellinen ymmärrys avautuu sen sijaan tarkemmin esimerkiksi sotilaselämästä kertovien muistitietoaineistojen avulla. Niiden avulla meillä on siis mahdollisuus päästä tarkastelemaan juuri sitä kenttää, joka oli aikakauden sotilasjohtajille eräänlaista aineetonta ja itsestään selvää pääomaa mutta meille 2000-lukulaisille lähinnä epäselvyyden vyyhtejä. Muistitietoaineistot eivät siis kerro siitä mitä ja miten asioita menneisyydessä tehtiin, vaan niistä tavoista ja mielipiteistä, joiden vallassa asioihin ylipäätään suhtauduttiin. Niiden avulla on myös mahdollista päästä kurkistamaan miten kuvion 1. sisäkentän yksilölliset lähtökohdat sulautuivat osaksi kuvion ulkokentän kansallisen tason asiakokonaisuuksia ja tarkastelutapoihin. Kansanomaisessa kerronnassa paljastuu siis yksilötasoinen elämänhallintastrategia, jossa jokainen joutui jatkuvasti arvottamaan oman tekemisensä ja omien mielipiteittensä suhdetta laajempaan kollektiiviin sekä erityisesti etsimään selviytymisteitä arkipäivän haastaviin ja osin myös vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin kasarmien porttien sisäpuolella.

Yksittäisen varusmiehen tuottama kerronnallinen tulkinta ja suullinen mielipide omasta varusmiespalveluksesta ymmärrettiin ennen talvisotaa virallisella tasolla ja siis virallisen organisaation suulla yksilön omaksi mielipiteeksi, epävirallisen organisaation vakiintumattomiin rakenteisiin liittyväksi, mikrotason ”sammakkoperspektiivissä” tuotetuksi ja etenkin aina jollain tavalla mahdollisia epäkohtia ilmaisevaksi ja virallista organisaatiota kritisoivaksi ”jätkämäiseksi” ja ehkä myös epäkypsäksi ilmaukseksi. Yksilön oman tulkinnan kannalta lähtökohtana oli siis kerronta, jossa yksilö kertoi siitä miltä hänestä asiat tuntuvat, erotuksena siitä miten asioiden pitäisi olla ja miten muiden pitäisi niitä ymmärtää. Lähdin paikantamaan suomalaisten kansalaissotilaiden omakohtaisuutta heidän itse laatimista erilaisista omaelämäkerrallisista tuotoksista. Tämä kerronta liittyy siis pitkälti siihen miten vuorovaikutus onnistui ammattisotilaiden ja kansalaissotilaiden välillä. Se myös liittyy ammattisotilaiden omiin asevelvollisuuskokemuksiin, eli vaiheeseen, jolloin tuleva ammattisotilas koki asevoimarakenteen kansalaissotilaan näkökentän kautta. Omien havaintojen perusteella ammattisotilaan kerronta omasta kansalaissotilaskaudestaan ei juuri poikennut kansalaissotilaiden omasta ja omaperäisestä kerronnasta. Tämä vahvasti ennakkokäsityksiäni asevelvollisuuden yhteisestä ja samankaltaisesta kokemuksesta mutta myös ammattisotilaiden asevelvollisuuteen liittyvästä perusymmärryksestä ja asevelvollisen käyttäytymisen yleisestä ymmärtämisestä, vaikka pintapuoliseksi näyttäisikin siltä, että ammattisotilaat yrittivät ohittaa oman asevelvollisuutensa tuottamat lähtökohdat. Suomalainen asevelvollisuus on joka tapauksessa talvisodan sotilaallistakin ihmettä väkevämpi ja merkittävämpi ilmiö.

Asevelvollisuustutkimukset perustuvat siihen miten kansalaissotilaat ymmärsivät asevoimaorganisaation ja siihen miten he asemoivat sen suhteessa omaan elämänhallintaansa. Niihin liittyvissä pohdinnoissa tarvitaan luon-

nollisestikin asevelvollisuuden kokeneiden omaa ääntä. Satu Apo hahmoteli kansanomaista alkoholiajattelua käsittelevässä kirjassaan ihmisen, kulttuurin ja alkoholin muodostamaa triangeldraamaa, jota on hänen mukaansa vaikea ymmärtää syvällisesti, jollei ”nosteta kuuluviin tekijöiden, kokijoiden ja näkijöiden omaa ääntä”.<sup>9</sup> Yhtä lailla on vaikea ymmärtää ja tulkita asevoimiin liittyvää aikalaiskirjallisuutta ja -keskustelua, jos lähtökohtana pidetään vain sitä näkemystä mikä olisi pitänyt olla jokaisella varusmiespalveluksen käyneellä, eikä hyväksytä sitä lähtökohtaa, että jokainen on kokenut palveluksensa omalla tavallaan ja että hän muistaa asioita omaperäisesti sekä kertoo tapahtumista omien havaintojen ja kokemuksensa ymmärtämisen valossa. Mikroskooppisten tarkasteluiden eli organisaatioiden mikrotasoisten tarkasteluiden edut tulevat muutenkin esiin mikrobiologias-ta tutumpien näkymättömien vuorovaikutusten ja rakenteiden tarkastelulla.<sup>10</sup> Sotilasorganisaation osalta tämä liittyy erityisesti epävirallisen organisaation tarkasteluun, eli siihen osaan organisaation kertomusta, josta ei ole jäänyt arkistolähteitä, vaan pelkästään ihmisen muistiin jääneitä mielikuvia ja muistikuvia. Asevelvollisen kansalaissotilaan oma ääni oli yksi tärkeimmistä väitöstutkimukseni johtotähdistä. Aseellisen voiman kansallisen tason kokemuksellisuutta voi luonnollisesti tutkia ilman tätä yksilöllistä ja yksilöön liittyvää kokemuksellista näkökantaa, etenkin kun yksilö ei aina näytä osaavan arvostaa oman subjektiivisuutensa esittämistä, koska hän uskoo, että omakohtainen kerronta ei ole arvokasta. Eräs 1970-luvun alun (sotilas)muistitietokeräykseen<sup>11</sup> osallistunut sotaveteraani ilmoitti asia seuraavasti: ”*En ole voinut välttää omakohtaisuuden esiintuloa näissä ”muistelmassa”.* Se ei haitanne asiaa.”<sup>12</sup>

Tutkimuksessani subjekteista itsestään kumpuava materiaalini on siis pääasiassa sotilasmuistelmiin liittyvän kirjoituskilpailun satoa. Olen löytänyt jonkin verran vastaavaa aineistoa myös sota-arkistosta mutta etenkin koruperinteen keruukilpailun kirjoituksista. Näistä sain lisää syötteitä niistä epävirallisen organisaation rakenteista, jonka toiminnallisuudesta sain alun perin ensimakua Knut Pippingin tutkimuksesta (Komppania pienois-yhteiskuntana, 1978). Pipping ihmetteli tutkimuksessaan epäviralliseen organisaatioon liittyvän tutkimuksen vähäisyyttä, vaikka niiden tutkimisen tärkeys olikin havaittu useassa toisen maailmansodan jälkeisessä tutkimuksessa. Pipping harmittelee tutkimuksessaan epävirallisten organisaatioiden tutkimattomuutta, joka on lopulta saattanut näivettää sotilassosiologista teorianmuodostusta, koska niitä asioita mitä olisi ollut syytä tutkia, ei ole lopulta tutkittu.<sup>13</sup> Pipping oli tarkkaillut omaa yksikköään ja siten kyseessä

<sup>9</sup> Apo (2001), s. 27.

<sup>10</sup> Zemon Davis (1996), s. 12.

<sup>11</sup> ”Muistelmia sotilaskoulutuksesta, varusmiesten kertausharjoitusväen sekä kantahenkilökunnan näkökulmasta katsottuna”

<sup>12</sup> TYKL/kys/45: informantti 471, 5.

<sup>13</sup> Pipping (1978), s. 21, 26 ja 27.

oli hänen oma käsityksensä oman yksikkönsä sisäisestä näköisyydestä. Hän siis toimi samanaikaisesti oman yksikkönsä toimijana, havainnoitsijana ja myös sen tutkijana.<sup>14</sup>

Epävirallisessa organisaatiossa tiedon- ja traditioiden siirto perustuu suulliseen informaation välitykseen. Virallisen organisaation kirjallinen tiedon siirtotapa on muutenkin virallisempi mutta erityisesti näkyvämpi. Sen tiedon ja informaationetsimislogiikka perustuu käskyihin tai muihin käskynluonteisiin ilmaisutapoihin ja -muotoihin. Yritin tutkimuksessani, parhaan kykyni mukaan, paikantaa asevoimien arjessa esiintyneitä erilaisia mentaliteetteja ja etsiä yhtenäiskulttuurin sisällä olleita erilaisuuksia, jotka elivät rinnakkain muiden erilaisten ja eritasoisten mentaliteettien rinnalla.<sup>15</sup> Niiden paikantaminen ei ollut mitenkään itsestään selvää. Epävirallinen organisaatio on käsitteenä joka tapauksessa merkittävä, koska juuri sen toiminnallisuus ja tuloksellisuus heijastuu merkittävällä tavalla asevoimien virallisen organisaation toimivuuteen ja siis virallisen organisaation tarkoituksien toteutumiseen.<sup>16</sup>

Lähdin väitöskirjassani selvittämään alun perin Mika Waltarin (Siellä missä miehiä tehdään, 1931) ja Pentti Haanpään (Kenttä ja kasarmi, 1928) teosten välistä jännitettä, kunnes ymmärsin, että aivan samantyyppistä kerontaa löytyy myös sotilasmuistelmien aineistosta. Niistä paikantui myös palveluspaikkoihin liittyviä eroavaisuuksia, koska palveluspaikalla sekä palvelusajalla oli suuri merkitys palvelusajasta jääneeseen kuvaan. Ensimmäinen lähtökohtani oli jo tutkimusprosessini alkuvaiheessa selvittää näiden eroavaisuuksien syitä ja sitä mitä vaikutuksia eri palveluspaikoilla oli sen suhteen, miten ja millä tavalla palveluksesta kerrottiin. Valitsin sotilasmuistelmien 660 vastaajan sekä heidän noin 30 000 kirjoitetun liuskan kokonaisuudesta tutkimukseeni 250 vastaajan kirjoittamat 13 000 liuskaa. Lähtökohtanani oli paikantaa erityisesti kaupunkien ja itärajan tuntumaan sijoitetuista varuskunnista kokemuksia ja niiden muodostamaa erilaisuutta. En kokenut mielekkääksi käydä läpi kaikkea materiaalia, vaan luotin, että pystyn saamaan tästäkin osasta aineistoa aivan riittävästi informaatiota, jotta pystyn antamaan tieteellisesti päteviä selityksiä. Valitsin tuon 250 vastaajan aineiston alustavien tutkimushypoteesieni valossa tutkimusprosessin alkuvaiheessa (vuonna 2001).

Lähtökohta koko väitöskirjani argumentaatiolle syntyi (vasta) kahden vuoden muistitietoaineistoon syventymisen tuotteena. Alun perin suhtauduin aineistoon eräänlaisena ”arkistolähteiden” täydentäjänä. Lopulta ymmärsin, että tehtäväni on antaa yksilölle mahdollisuus kertoa ja todistaa jostain mis-

---

<sup>14</sup> Sama, s. 19.

<sup>15</sup> Peltonen (2006), s. 108.

<sup>16</sup> Harinen (1992), s. 11–13.

tä minulla ei ollut aavistustakaan. Kysely toteutettiin tarpeesta tietää miten Suomen Armeijan toiminta nähtiin ja mitä siitä, tai ehkä paremminkin, miten siitä muistettiin itsenäisyyden alkuvaiheista aina 1970-luvulle asti. Tuolloin oli mahdollista saada kerättyä muistelmia itsenäisyyden alkuvaiheessakin palvelleilta, jotka olivat tuolloin noin 80-vuotiaita. Lähtökohtani oli toisaalta alkuvaiheesta, että sotilasmuistelmat kertovat pelkästään rauhan aikaisesta asepalveluksesta. Vähitellen minulle valkeni, että toisen maailmansodan kokemuksia ei voi erottaa rauhan aikaisista ja siis sodan jälkeen kirjoitetuista sotilasmuistelmista. Lopulta koin tutkivani yhtä lailla rauhan kuin sodan aikaista suomalaista asepalvelukokemusta. Lähtökohta mahdollistaa myös tutkimuskysymysteni suuntautumisen talvisodan ihmeen purkamiseen, koska sen eturintamalla toimivat (kirjaimellisesti) samat sotilasmuistelmiaan jälkikäteen kirjoittaneet kansalaissotilaat. Sotilasmuistelmia voi kokonaisuutena pitää, Jorma Kalelan ajatuksia soveltaen, eräänlaisina historian esityksinä, jotka yksilö on tuottanut muistinsa perusteella. Täten yksilö on tuottanut historiankirjoituksen avulla tärkeän näytepalan kansakunnan menneisyyttä,<sup>17</sup> vaikka kyseessä onkin siis henkilökohtainen kuvaus siitä missä muistelijä kertoo olleensa ja mitä hän muistaa kokeneensa. Muistitietoaineiston analysoimisen kannalta on siksi keskeistä ymmärtää aineistoon liittyvä kollektiivisen ja yksilöllisen sekoitus. Sotilasmuistelmien yksittäisten lausahdusten, kommenttien ja mielipiteiden tulkinnoissa pitää siis jatkuvasti osata liikkua ja risteillä kollektiivisen ja yksilöllisen välillä, eikä jättää kumpaakaan puolta toisen varjoon.

Sotilasmuistelmissa esiintyy nopealla ja pikaisella perehtymisellä nuoria kansalaisia, jotka joutuvat nykysilmin lähes epäinhimilliseen kohteluun kylmässä ja karussa asevoimaorganisaatiossa. Tuntuu, kuin heidät olisi suljettu hiustenajon jälkeen keskitysleireiltä vaikuttaviin kasarmeihin. Nämä tarinat saivat vähitellen uudenlaista sisältöä mielessäni, kun oivalsin, että näitä kirjoituksia tuotettiin pääosin lähes ”onnellisina”. Ikään kuin kyseessä olisi ollut ylpeyden aihe, eikä siis syyttäjille epäinhimillisestä kohtelusta tehty vapaamuotoinen todistuslausunto. Sotilasmuistelmat johdattivat minut vähitellen kansanomaisen sotilaskertomusperinteen synnysijoille, joilla ei havaintojeni mukaan ollut enää mitään tekemistä varusmiespalveluksesta ajateltuun konkreettiseen sisältöön ja sen painottumiseen erilaisilla teemoilla. Jokainen sotilasmuistelmia kertonut muisti hyvin pennaliskin ja siis ilmiön, josta nykyään käytämme simputuksen termiä. Näistä muisteltiin kuitenkin eräänlaisina selviytymistarinoina, eikä kohtuuttomina vääryyden kokemuksina. Kansalaissotilaat saivat siis varusmiespalveluksestaan pää-

---

<sup>17</sup> Kalela (2000), s. 24–25. Kalelan mielestä historian esityksien ei tarvitse olla kirjallisia. Ne voivat siis olla muodoltaan suullisia, sisältää kuvia tai ilmetä esimerkiksi musiikkina. ”Järkevää onkin ajatella, että *historiankirjoituksen* erilaiset tuotteet ovat vain osa *historian esityksistä*.” Pääosa historian esittäjistä ei siis ole historiantieteen ammattilaisia. Toisaalta kaikki historiankirjoittajat eivät hekään ole historiantutkijoita. Kaikki kuuluvat kuitenkin samaan kategoriaan historian esitysten tuottajina.

omaa, joka oli erilaatuista ja erisuuntaista kuin mikä oli virallisen organisaation näkemys varusmiespalveluksen sisällöstä. Ammattisotilaat joutuivat aikakaudella (ja edelleen) jatkuvasti päivittämään omat asenteensa ja arvomaailmansa suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan, koska koulutettavat eivät radikaalisti muuttuneet saapumiserien välillä. Asevelvollisuuskokemus muodostui siis ammattisotilaiden sekä kansalaissotilaiden väliseksi yhteentörmäykseksi, jossa molemmat osapuolet pyrkivät saamaan toisen osapuolen taipumaan omaan tahtoonsa. Tässä suhteessa asepalvelus oli (ja on edelleen) sodankäynnin äärimmäisyyksiin verrattuna lievempi mutta silti todellinen vuorovaikutuksen muoto.<sup>18</sup> Ammattiarmeija on tämän vuoksi aivan erilainen toimintaympäristö juuri ammattisotilaiden kannalta katsottuna. Tämän perusasian uskominen helpottaa myös aineiston lukemista, koska se vapauttaa perehtymään siihen, mitä sotilasmuistelmissa todella kerrotaan, eikä siis siihen, mitä niistä toivoo tai pelkää löytävänsä. Itse löysin niistä talvisodan sotilaallisen ihmeen syntyhistorian ja asevoimien organisaatiokulttuurin olemuksen sekä kansalaissotilaiden ja ammattisotilaiden välisen yhteisymmärryksen ja ristiriitojen todellisen luonteen, joka oli ristiriitaisuudessaan rakentava, eikä kansakuntaa sisäisesti hajottava.

Suomalaisessa sotakokemuksessa ja erityisesti johtajuuden ohjesääntömäisellä näkyvyydellä ja kurin kansallisromanttisilla muodoilla ei ollut lopulta suoranaisesti mitään tekemistä Suomen kenttäarmeijan toimintakyvyn kanssa sodan ja taisteluiden inhimillisesti katsottuna mielettömien olosuhteiden kanssa. Taisteluissa ja sodan kaaosmaisissa olosuhteissa armeijan suorituskyky rakentui ensisijaisesti johtajien sekä heidän alaisten välisen keskinäisen vuorovaikutuksen tuotteena. Sitä oli harjoiteltu kaksi edellistä vuosikymmentä koulutuskentillä, jossa asevelvollinen myös koulutti vakinaisen väen päällystää ja opetti heille kansalaissotilaan sietokyvyn rajoja. Organisaation sisäinen toimivuus muodostui kulttuurisesti ja paikallisesti aina omintakeiseksi, eikä se välttämättä aukene, ainakaan helposti, ulkopuoliselle ja pintapuolisesti asiaa tarkastelevalle. Kuinka vaikeaa on muutenkaan lopulta ymmärtää vierasta kielikulttuuria ja ylipäättään vieraasta kulttuurista tulevia? Kuinka hankalaa onkaan päästä käsiksi vastustajan ”heikkoihin” kohtiin ja ymmärtämään miten heihin pitäisi vaikuttaa, elleimme ole jatkuvasti tekemisissä hänen kanssaan!

Todellisen sodan kokenut ei toisaalta edes välttämättä (sotien jälkeen) ymmärtänyt virallisen historian tuottaman totuudellisuuden kuvauksia siihen kokemukseen, jota hän itse kantoi. Taistelun ja siis todellisen sodan kokemuksesta on lopultakin kirjoitettu hyvin vähän, vaikka miljoonia miehiä ja naisia on sotinut ja nähnyt taistelua jo pelkästään 1900-luvulla. Kertominen vaatisi toisaalta halua käsitellä sitä mitä taistelun kokeminen todellisuudes-

---

<sup>18</sup> Ks. Clausewitz (1989), s. 75. Clausewitz näkee sodankäynnin kaksipuoliseksi ja siksi inhimillisesti katsottuna vuorovaikutuksen yhdeksi muodoksi.



sa oli. Kovinkaan helpposta tehtävästä ei ole kyse, etenkään, jos kulttuurinen oletus ei tue sen purkamista. Muistamisen tekee vaikeaksi se, että äkillisen esimerkiksi onnettomuuden ja siis äkillisen kriisin kokemuksen seurauksesta aivojemme limbiseen järjestelmään kuuluvan hippokampuksen toiminta romahtaa neurohormonien toiminnan seurauksesta. Sen tehtävänä on käsitellä koettuja asioita niin, että ne tallentuisivat loogisesti ja ajallisesti järjestyneessä muodossa. Sen sijaan amygdala, toinen limbiseen järjestelmään kuuluva alue, jatkaa toimintaa voimakkaasti. Se ei järjestä tietoa, vaan tallentoi sitä miltä asiat tuntuvat. ”Kun paineessa havainnointi muuttuu, myös muistiin painaminen muuttuu ja amygdalan prosessoima tunneainees jää ns. emotionaalisen persoonan kannettavaksi.<sup>19</sup> Taistelun kokeneen ymmärrys koetusta (ja myös taistelustressiin liittyvästä) todellisuudesta voi siis olla selvästi erilainen verrattuna viralliseen tapahtumista kerrottuun totuuteen, jossa koettu ehkä helpommin suhteutetaan epäpersoonalliseksi tapahtumakerronnaksi. Siksi näen, että sotilasmuistelmissa kerrottu rauhan aikainen asepalveluskokemus kertoo erityisen tarkasti tulevan sodan onnistumisen edellytyksistä.

Yksilötasoisella sekä kansallisella ja kollektiivisella kerronnalla on siis hyvin vaikeasti yhdistettävät lähtökohdat. Ne asettivat sotilasjohtajat hyvin haasteellisen tehtävän eteen: johtaminen ei taistelustressin ilmapiirissä ollut siis vain joukkojen käskyttämistä, isällistä huolenpitoa ja edustuksellista olemista. Johtaminen oli ensisijaisesti kansalaissotilaiden tuottaman kritiikin hyväksymistä sekä mutta myös kriisien sietämiseen liittyvää kykenevyyttä. Sotilasjohtajan oli myös osattava liittää toimintansa lähtökohtiin virallisen organisaation asettamat vaatimukset, eikä lähteä liian paljon nojaamaan tietokäsityksessään kansanomaiseen kerrontaan. Organisaatiossa oli siis jatkuvasti läsnä valtavia paineita virallisen- sekä epävirallisen organisaation suunnista. Kaikissa armeijoissa näiden kahden rinnakkainen yhteiselo ei jalostunut sotilaalliseksi toimintakyvyksi ja suorituskyvyksi. Esimerkiksi amerikkalaisen asevoiman kansalaissotilaat eivät olleet tyytyväisiä rooliinsa toisen maailmansodan aikaisessa kenttäarmeijassa, vaan halusivat saada vastauksia kysymyksiinsä sekä lisätä itselleen sellaisia oikeuksia, mitkä kuuluivat aikakaudella vain upseereille. Organisaation toimivuuden kannalta oli siis toisen maailmansodan olosuhteissa merkittävää, että kansalaissotilas ymmärsi tiettyjen roolien kuulumisen upseereille. Sinänsä oli merkityksetöntä hyväksyä kansalaissotilas esimiestensä (upseeriston) roolia esimerkiksi organisaation koossa pitävänä elementtinä. Joka tapauksessa ja siis amerikkalaisessa tapauksessa tämä tehtävänjako ei onnistunut. Puolet upseereistakin olisi ollut valmis rikkomaan organisaation perinteisiä valtarakenteita ja suomaan miehistölle lisää oikeuksia ja liikkumatilaa. Amerikkalaisessa tutkimuksessa ennakoitiin 1940-luvun lopulla näiden paineiden valossa amerikkalaiseen asevelvollisuusarmeijan perusrooleihin

<sup>19</sup> Ks. Palosaari (2007), s. 43–44; Grossman (2007), s. 14–17.

suuria muutoksia. Amerikkalainen asevoima oli muutenkin kohdannut vaikeuksia, joihin yritettiin löytää kuumeisesti vastauksia: kansalaissotilailta oli erittäin paljon sopeutumisvaikeuksia asevoimien toimintalogiikkaan.<sup>20</sup> Asevoimat sietivät kansalaissotilaitaan aina Vietnamin sotaan asti. Tämän sodan seurauksesta amerikkalainen asevoima palasi ammattimaiseen rakenteeseen, eli siihen malliin, johon armeija oli totuttanut itsensä toisen maailmansodan syttymiseen asti. Heillä ei siis ollut sotaan lähtiessä kokemusta asevelvollisuudesta, eikä asevoimien päällystöllä ollut omakohtaista kokemusta asevelvollisena olemisesta. Näillä tekijöillä oli todennäköisesti erittäin suuri merkitys asevoimissa esiintyneisiin sopeutumisvaikeuksiin sekä ennen kaikkea psykiatrisiin tappioihin (*psychiatric and other nonbattle casualties*), jotka nekin kohosivat valtaviin mittasuhteisiin.<sup>21</sup> Amerikkalaiset eivät ole itse tarkastelleet asevelvollisuusaikakautensa tuottamia ongelmia ja ammattiarmeijan sekä kansalaissotilasarmeijan yhteentörmäyksen lähtökohtien todellisuutta (vuodesta 1941 lähtien), vaikka kyse oli todennäköisesti ammattisotilaiden tottumattomuudesta käsitellä yhteiskuntansa siviilejä.

### **Sotilasjohtajuuden mahdollisuudet ja haasteet**

Laajennan seuraavaksi sotilasmuistelmista tekemiäni havaintojen perusteella herran ja jätkän toiseuden tuottaman vuorovaikutusjännitteen laajempaan analyysiin sotataidosta sekä erityisesti sen merkitykseen johtamisen teemassa. Jätin nämä teemat vähemmälle huomiolle yhteiskuntatieteelliseen kontekstiin suunnatussa väitöskirjassani. Johtajuuden lähtökohtien tarkastelussa liitän käsittelyyn tosin sellaista, jota harvemmin yhdistetään juuri johtamisen teemaan. Käytän nimittäin Sunzin ja Karl von Clausewitzin ajatelmia pohdintoja ja päätelmää tämän artikkelini yksilö- ja yhteisötasojen yhdistämiseen liittyvänä johtamistaidollisena haasteena. Etenkin Sunzin ajatusten siivittämänä on mahdollista päästä käsiksi merkittävään osaan maanpuolustustahdon aineettomia ja muutenkin erittäin vaikeasti hahmotettavia elementtejä sekä ennen kaikkea johtamisen mahdollisuuksiin maanpuolustustahdon muodostamisessa, muotoutumisessa sekä ulosmittaamisessa sodan tai taistelun olosuhteissa. Sodan olosuhteiden ja taistelun epämääräisyyden ennustaminen ei ole välttämättä edes mahdollista siihen liittyvien monitahoisten muuttujien ja epävarmuustekijöiden vuoksi. Ennustamisesta ei toisaalta ole kyse: oleellisempaa on ymmärtää miten johtamisen toimenpiteillä on ylipäätään mahdollisuus tuottaa sellaista tuloksellisuutta, jolla on tosiasiallinen mahdollisuus vaikuttaa sotilasjoukon suorituskykyyn ja ylipäätään sen kykyyn selviytyä sodan olosuhteista.

<sup>20</sup> Stouffer ym. (1965), s. 54–81 ja 379–381.

<sup>21</sup> Stouffer ym. (1965), s. 85–89; ks. Grossman (2007), s. 278–349.

Mielipidemittaukset, asenneilmapiirien tarkastelut sekä muut kyselyperustaiset tarkastelut saattavat johtaa meidät jopa kauemmaksi niistä tekijöistä, jotka todellisuudessa ratkaisevat taistelun lopputuloksen, ellei niiden lähtökohtana ole ymmärrys mielipiteiden aika- ja paikkasidonnaisuuksista sekä niiden taustalla olevista mielipidelähtökohdista. Maanpuolustustahto voi olla tietyn ajan voimassa oleva suure, vaikka se on totta vasta kun arviointi osoittautuu oikeaksi todellisen sodan aikana. Rauhan ajan toimintaympäristössämme kiinnitämme helposti huomiota niihin asiakokonaisuuksiin, joita voimme havaita ja joihin voimme puuttua ja joita voimme korjata. Sotilasjohtajina olemme empiirisyyteen sitoutuneita ja etsimme parhaan kykymme mukaan havainnoistamme yleistyksiä, jotka toivomme pätevän tieteellisen kentän lisäksi myös käytännön elämään. Sodankäynti on hallittavissa näillä menetelmillä ja keinoilla mutta vain siihen pisteeseen, jolloin joudumme ottamaan kantaa sotilaalliseen järjestyksen ja epäjärjestyksen kysymyksiin sekä siihen liittyvään organisaatioymmärrykseen.

Sodan melskeessä jokaiselta johtajalta saattaa hävitä myös välitön kontrollin tuntuma tehtävien toimenpiteiden tai tavoiteltavien vaikutusten syyseuraus-yhteyksiin. Rohkeuteen ja pelkuruuteen sekä vahvuuteen sekä heikkouteen liittyvät teemat pureutuvat kiinni niihin asiakokonaisuuksiin, joita on yritetty vangita psykologian sekä sosiologian alojen tutkimuksiin mutta joilta puuttuu sotataidolliset analyysin lähtökohdat. Erityisen vaikeaksi näiden tarkastelun tekee niiden sijoittumisen yksilön ja yhteisön sekä samalla siis individuaalisen ja kollektiivisen tarkastelutasojen välille. Missä määrin ihmisyksilön tarkastelussa on muutenkaan mahdollista päästä kiinni siihen laajaan kollektiiviin, joka sijaitsee kansallisten rajojen sisällä ja josta esimerkiksi meillä Suomessa on totuttu puhumaan kansakuntana, valtakuntana ja siis sellaisena, joka on jotain erotuksena siitä mitä se ei ole.<sup>22</sup> Maanpuolustustahdossa ei ole kyse siis pelkän organisoinnin onnistumisesta, eikä siitä miten haluaisimme asioiden olevan ja miltä haluaisimme toimintamme näyttävän. Tässä artikkelin osuudessa käsittelen siis asiakokonaisuuksia, jotka ovat olemassa ilman että edes pystymme aktiivisesti niihin vaikuttamaan ja jotka saattavat tapahtua ilman että olemme valmiita edes kohtaamaan niitä. Oleellista on siis orientoitua ja ymmärtää sodan olosuhteita ja sen eri vaiheita, kuin etsiä niistä yleistettäviä ja ikuisia piirteitä. Sunzi määrittää johtamiselle seuraavanlaisen haasteen:

***Järjestys ja epäjärjestys on kiinni organisoinnista.  
Rohkeus tai pelkuruus on kiinni voimakapasiteetista ja  
vahvuus tai heikkous asemoinnista.***<sup>23</sup>

<sup>22</sup> ks. esimerkiksi Hall (1999) ja Saaristo – Jokinen (2004).

<sup>23</sup> Sunzi (2005), s. 84.

Tarkastelen tätä ajatusta kolmessa vaiheessa. Lihavoituna on kulloinkin käsiteltävä lause. Lähtökohtanani pidän, että suomalaisessa yksilö- ja yhteisötarkastelussa on syytä nojata sodan kokemuksen menneisyyteen, eli siis toisen maailmansodan kansakunta-tasoiseen mittelöön. Talvisota muodostaa samalla vaikean ja moniulotteisen vyyhdin, koska siihen on liitetty viimeisten vuosikymmenten aikana hyvin paljon eritasoista ja eri asioita painottavaa tarkastelua. Tutkimukseni valossa talvisodan sotilaallisen ihmeen taustalta paljastuu siis herrojen ja jätkien omintakeinen ja varmasti vain suomalaiseen kulttuuriin sopiva sosiaalinen verkosto, joka näyttäytyi esimerkiksi taistelukentän olosuhteissa kiinnostavana vuorovaikutussuhteena kansalaisotilaiden ja ammattisotilaiden välillä. Kyseessä oli itsenäisyyden alkuvaiheen vakiintumattomuuden lähtökohdista kummunnut erimielisyyden ilma- piiri mutta myös organisaatiokulttuuri, jossa oli vahva erilaisuuden sietokyky. Savotalla, maanviljelyksen parissa mutta myös tehtaassa työskennellyt oli tottunut aikakautensa esimiehiin. Armeijaorganisaatio ei suuresti muuttanut sodan olosuhteissa näitä asetelmia. Organisoinnin muoto ja siihen liittyvä tapa olivat siis sitä mitä rauhan aikainen asevoima edusti ja miten se oli tottunut erilaisia asioita hahmottamaan. Asevoimien toimintalogiikka ja työn luonne toivat esille inhimillisesti piirteitä, joita ei ehkä aivan samassa mittakaavassa esiintynyt siviilielämässä. Lopputuloksena oli kokonaisuus, jossa inhimilliset jännitteet kytkeytyivät osaksi koko organisaation suorituskykyä – vähemmän tietoisesti tuottaen ja enemmän tiedostamattomasti tapahtuen. Lähtökohtana on pidettävä, että tuleva sodanajan sotilaallinen suorituskyky ilmenee jo rauhan aikana, koska sota ei nosta suorituskykyä tyhjästä tai ”ihmeen lailla”: suorituskyky muodostetaan jo rauhana aikana kovalla ja määrätietoisella työllä sekä erityisesti organisaation fyysisten rakenteiden sekä henkisen kulttuurin rakentamisella sodankestäväksi.

Käskyjä antava johtamistyyli oli välttämätön edellytys käskyjen ja muiden ohjeiden kulkeutumisen varmistamiseksi esikunnista taistelukentälle. Logiikka törmäsi jo rauhan aikana kansalaissotilaaseen, jonka ohjeistus ei tällä tyylillä olisi onnistunut – eikä ainakaan taisteluiden aikana. Käytäntö suuntasi alatason organisaation johtamiskulttuurin jo rauhan aikana tehtäviä ja toimeksiantoja antavaksi, mikä muistutti saksalaista *Führen mit Auftrag* -johtamistapaa taktisella tasolla. Virallinen armeija tunsikin vain käskytykskeskeisen johtamistavan (*Führen mit Befehl*) mutta erityisesti suojeluskuntajärjestö oli harjoitellut tiiviisti tätä ”tehtävätaktiikaksi” jälkikäteen nimitettyä suuntausta. Sillä oli suuri merkitys toisen maailmansodan taistelukentällä, hajautetulla vastuulla toimivat suomalaisjoukot pystyivät aina yksilötasolta lähtien tekemään itsenäisiä päätöksiä ja kantamaan vastuun tekemisistään. Oleellista on siis havaita, että tämänkin toimintatapa oli muodostettu jo rauhan aikaisessa armeijassa, eikä sitä synnytetty sotaa varten.

Sunzin ajatus organisoinnin tärkeydestä ja tässä artikkelissa sen liittäminen erityisesti rauhan aikana saavutettuun ominaisuuteen muistuttaa Clausewitzin sodankäynnin määritelmän ”ensimmäistä äärimmäisyyttä”. Clausewitz näki sodan strategisen tason ja kansakunnan tason ilmiönä. Hän muistuttaa, että on erityisen tärkeää ymmärtää jokaisen kulttuurin, kansakunnan ja jopa yhteisön muodostavan omalaatuisen tapansa käsitellä ja reagoida väkivaltaan.<sup>24</sup> Tämä toteamus korostaa siis organisoinnin ja johtamisen (management) tärkeyttä, koska asevoima muodostetaan rakenteista, toiminnoista ja toimintatavoista, jotka ovat osa sitä kulttuuria, joka valmistautuu astumaan sotänäyttämöille ja kokemaan seuraavan tason sodankäynnin ”äärimmäisyyttä”. Organisoinnin epäonnistuminen saattaa nimittäin tehdä tyhjäksi kaikki ne ponnistelut, joiden toivottiin avustavan asevoimia taistelun kaakoksessa. Ehkä tähän liittyvä lähtökohtaongelma tuotti amerikkalaiselle asevoimalle suuria ongelmia, koska amerikkalaiset yhdistivät toisiinsa ammattisotilaiden ja kansalaissotilaiden toimintalogiikat epäsopivaksi yhtälöksi. Ehkä Ranskan merkittävä tappio kesällä 1940 osoittaa jotain vastaavanlaisia ongelmia? Ehkä *Maginot*-linjaan nojautuva ajattelutapa tuotti lopulta tappioin jo ennen kuin varsinaiset taistelut olivat alkaneet. Nämä tekijät ovat siis organisointiin liittyviä lähtökohtia, eli ”kenraalin” ymmärryksen varaan rakennettuja osaamisvaatimuksia. Taistelukentän taktisen tason lennokkuudesta ei siis ole hyötyä, ellei organisoinnin avulla mahdollisteta, että taktinen taso pääsee näyttämään ”kyntensä”.

## Linchpin-henkilöt?

*Järjestys ja epäjärjestys on kiinni organisoinnista.*

***Rohkeus tai pelkuruus on kiinni voimakapasiteetista***<sup>25</sup>

*ja vahvuus tai heikkous asemoinnista.*

Sotia ei voiteta hyvällä organisaatiokyvyllä – luonnollisesti. Toisaalta, taistelunjohtamisen taakkaan ei sisälly pelkästään vastuuta ihmisistä, koska siihen sisältyy myös se mitä organisaatiot ylipäätään tekevät ja mitä ne saavat aikaan. Taistelut voitetaan tai hävitään toisaalta sotilasjohtajan mielessä – tulos ainoastaan rekisteröity organisaatiossa sekä sen toimijoissa.<sup>26</sup> Tämä brittisotateoreetikko B. H. Liddell Hartin ajatus perustui lähtökohtaan,

<sup>24</sup> Clausewitz (1989), s. 75–77.

<sup>25</sup> Kirjan toimittaja, Matti Nojonen, määrittelee voimakapasiteetin käsitteen *Shi* avulla. Sillä on klassisessa kiinassa lukuisia päällekkäisiä merkityksiä, muiden muassa ”voima”, ”vaikutus”, ”momentumi”, ”auktoriteetti”, ”ominaisuus”, ”tilanne”, ”olosuhteen”, ”dispositio”, ”asetelma”, ”muoto” ja tilanteeseen liittyvä mahdollisuus (sivut 39–40). Näissä määritelmissä on mielestäni yhteistä *Shi*:n luonne ihmisten tai ryhmien välisen olotilan ja luonteen määrittämisessä juuri ennen taistelua ja siis ennen väkivaltaisen vuorovaikutuksen syntymistä.

<sup>26</sup> Liddell Hart (1935), s. 376.

jossa strategisen tason johtajuus oli joutunut kriisiin ensimmäisen maailmansodan länsirintaman mielettömyydessä. Liddell Hart etsi kuumeisesti keinoja paikantaa seuraavan sodan voittavaa johtajuutta. Tähän liittyen, Sunzin ajatus sotapäällikön roolista ja merkityksestä sotapotentiaalin ja sodankäyntikyvyn ylläpitäjänä on kiinnostava, vaikka suomenkielinen käännös vie sivuun itse teemasta, dramaattisen merkittävällä tavalla. Kirjan kääntäjä-toimittaja tunnustaa, että tukirakenteeksi käännetty kirjoitusmerkki ”fu” voi tarkoittaa käyttämänsä tukirakenne-käännöksen lisäksi myös hevosvankkureiden pyörän puolaa, sokkaa tai lisävahvistusta. Olen lisännyt kursivoidulla esitykseni lauseen käännöksestä. Olen yliviivannut poistettavat osuudet:

Kenraali on valtion vankkureiden *sokkanaula tukirakenne*. Kun *sokkanaula tukirakenne* on paikoillaan, valtio on vahva. Kun *sokkanaulaa tukirakennetta* ei ole, valtio on väistämättä heikko.<sup>27</sup>

Organisaatiossa vallitseva järjestys ja epäjärjestys ovat Sunzin mukaan siis kiinni organisoinnin onnistumisesta. Organisointi ei toisaalta ole riittävä toimenpide pitämään organisaatioita kasassa sodan ja taistelun kaaosmaisissa olosuhteissa: tarvitaan inhimillisesti katsottuna väkevempiä toimenpiteitä ja toimia. Sunzin aikakaudella ”valtion vankkureiden” toimivuuden varmisti sotapäällikkö, kenraali, joka yksittäisen ihmisenä ulottui merkittävyyden arvioissa organisaation muiden toimijoiden yläpuolelle. Tukirakenne-käännös suuntaa huomion liiaksi management-johtajuuteen, eikä huomioi, että asevoimat valmistautuvat aina kohtaamaan sodan, eikä rauhan olotilaa.

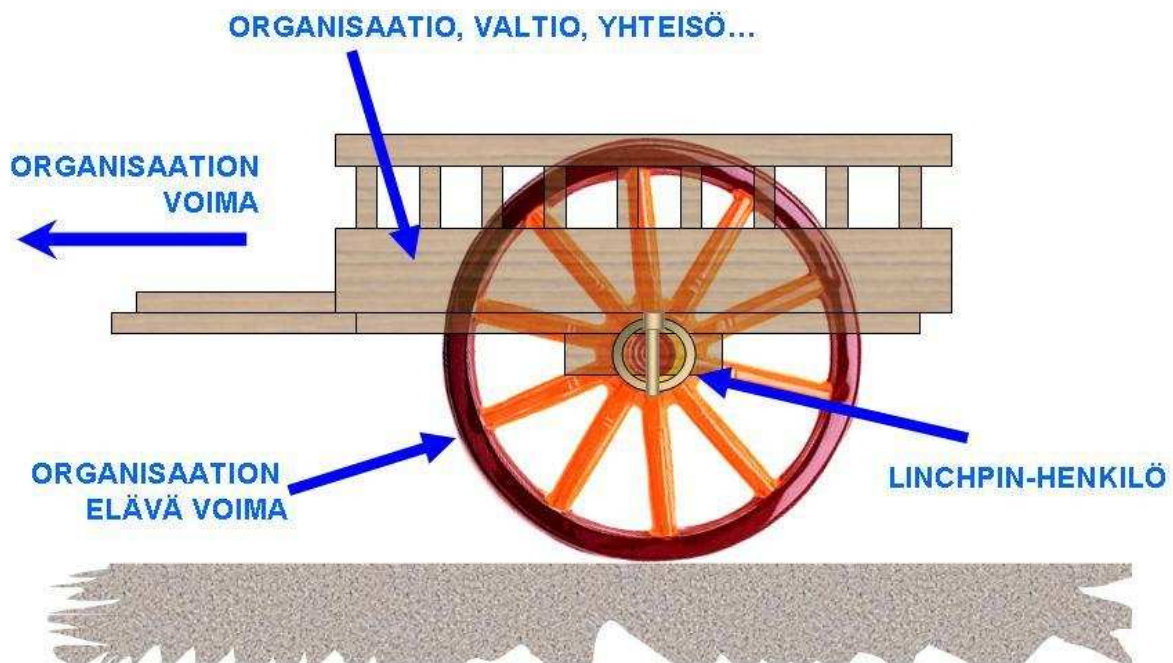


Kuva 2: Sokkanaula – organisaation *Lincpin*-henkilön tunnus.

Ihminen ei siis voi kantaa organisaationsa massiivisia rakenteita taakanaan, eikä voi pitää organisaatioita fyysisesti koossa, koska organisaation rakenteet eivät muodosta sotatulosta: sen tekevät organisaatioihin sijoitetut ihmiset, joka joutuvat aina kohtaamaan itsensä sodan raa’assa ympäristös-

<sup>27</sup> Sunzi (2005), s. 75.

sä. He ovat, Sunzin kielikuvaa jatkaakseni, valtion vankkureiden pyörät, jotka ovat organisaation fyysisesti ja henkisesti kuluvat osat, ottaessaan vastaan todellisen sodan todelliset olosuhteet. Pyörät pyörivät toisaalta niin kauan kun ne pysyvät sokkanaulan avulla akseleissa (organisaatorakenne) kiinni. Sokkanaula mahdollistaa siis pyörien pyörimisen ja tuloksen tuottamisen. Sokkanaula-ajatus liittyy siksi myös Sunzin muodostamaan loogiikkaan voimakapasiteetista sekä sodassa havaitusta ”pelkuruudesta sekä rohkeudesta”. Sokkanaulan pysyminen paikallaan mahdollistaa kollektiivisesti koetun ”rohkeuden” ja vastaavasti sen irtoaminen, eli johtamisen epäonnistuminen, saattaa aiheuttaa kollektiivisesti koetun ”pelkuruuden”. Jatkosodan loppuvaiheessa koettu puna-armeijan massiivisen hyökkäysten pysäyttämisyrietykset sekä epäonnistuneiksi katsottujen johtajien syrjäyttämiset liittyvät juuri tähän ajatukseen, eli siihen, että johtaja on vastuussa joukkonsa taistelukyvyistä (ja maanpuolustustahdosta).



Kuva 3: Sokkanaula pitää asevoiman elävää voimaa kiinni ”valtion vankkureissa”.

Sotapäällikön roolina oli siis varmistaa, että hänen johtamansa joukot pysyivät täyttämään ne tehtävät mitkä valtionjohto oli armeijalle asettanut, yksinkertaisesti olemalla siellä missä hänen roolistaan oli hyötyä. Tukirakente-käännös suuntaa huomion siis liaksi asevoimien ja yhteiskuntien rakenteisiin, eli elottomiin rakenteisiin, jotka ehkä painottuvat rauhan olosuhteissa mutta vain vähän todellisen sodan aikana, jolloin jokainen sodankäyntiin osallistuva joutuu kohtaamaan jotain sellaista, johon hän ei voi rauhan aikana varautua. Todellinen sota yllättää aina vakavuudellaan ja inhimillistä mieltä ja kehoa järjestyttävällä tavallaan. Todellinen sota yllättää varsinkin johtajat, jotka joutuvat tekemisiin ”rohkeutta tai pelkuruutta” tuottavan ilmapiiriin kanssa olosuhteissa, jossa pelkän organisoimisen sijaan he joutu-



vat ”taisteluttamaan organisaatiotaan”, eli saattamaan organisaationsa tilanteeseen, jossa jokainen osallistuja joutuu kohtaamaan taistelun kehossaan ja taistelun traumoja tuottavat sekä ihmismieltä silpovat vaikutukset. Sota on kehollista ja vaikuttaa kaikkiin niihin kehoihin, jotka ovat mukana tapahtumassa. Taisteluttaminen on siis se mihin organisaatiot valmistautuvat mutta se on samalla se mikä on niille erityisen vaikea asia. Olen lainannut tämän ajatuksen Sunzilta, jonka mukaan: ”[...] mikään ei ole vaikeempaa kuin armeijan taisteluttaminen.”<sup>28</sup> Taisteluttamisen vaikeus näkyy Maanpuolustuskorkeakoulun sankariaulassa, joka tosin todistaa vain, että kadettiupseeristo oli valmis täyttämään tehtävänsä oman henkensä uhallakin. Se kertoo toisaalta myös niistä ihmisistä, jotka olivat takaamassa, että organisaation joukkueenjohtajat sekä komppanianpäälliköt olivat juuri siellä, missä organisaatiot mittasivat omaa suorituskykyään vaikeissa olosuhteissa. Kiinnitän seuraavaksi erityisen huomion kahteen kadettiupseeriin, joiden nimet olen kehystänyt (taulun vasemmassa laidassa).



Kuva 4: Sankariaula (SA-kuva).

Karl von Clausewitz määritteli todellisen sodan aina kahden elävän voiman yhteentörmäykseksi, erotellakseen sodan suunnittelutason sen varsinaisesta toteutuksesta. Tämän ajatuksen hän liitti myös sodan ”toiseen äärimmäisyyteen”, eli tilanteeseen, jossa taistelevat joukot joutuvat kohtaamaan vastustajansa sekä hänen tahtonsa yhtäläillä voittaja ja kukistaa vastustajansa.<sup>29</sup> Pelkuruuden ja rohkeuden ilmaus liittyy siis johtajaan itseensä, joka viestit-

<sup>28</sup> Sama, s. 93

<sup>29</sup> Clausewitz (1989), s. 17 ja 77.



tään omasta päättäväisyydestään organisaation kaikille toimijoille. Muistitietotarkastelussa paljastui, että kansalaisotilaat arvostivat esimiehiä, jotka olivat esimerkittäisiä ja erityisesti niitä, jotka tiesivät mitä tahtoivat, vaikka joutuivat jatkuvasti nokikkain alaisten tuottaman erimielisyyden kanssa. Eräs muistaa lämmöllä kahta upseeria 1930-luvun lopulta, jotka olivat hänen ihailunsa kohteena. Oheinen kuva on konkreettinen osoitus näistä jälkikäteen muistetuista ja erinomaista johtamisotetta omaavista rauhan ajan joukkueenjohtajista. Kuvasta välittyy kiinnostavalla tavalla läheisyys ja lämpö mutta myös keskinäinen kunnioitus. Kuva on osoitus kahden vuosikymmenen aikaisesta tottumuksesta, jossa ammattisotilaat sekä kansalaisotilaat löysivät omat roolinsa asevoimaorganisaation sisältä. Kuvan keskellä on kaksi kadettiupseeria. Muut ovat varusmiesjohtajia ja miehistöön kuuluvia asevelvollisia. Näistä kahdesta kadettiupseerista on jäänyt pysyvä jälki myös sankariaulan tauluun. Vasemmanpuolinen on vänrikki Jorma Ranta, joka oli juuri valmistunut kadettikoulusta. Vuonna 1937 avioitunut Ranta kaatui JR21:n komppanian päällikkönä Taipaleella 1.3.1940 (luutnantin arvossa). Oikeanpuolinen on luutnantti Eero Auvinen, joka kaatui JR1:n komppanianpäällikkönä Karjalan kannaksella 15.8.1941 (kapteenin arvossa).



Kuva 5: Keski-Suomen rykmentin 3. komppanian pesäpallojoukkue vuonna 1936 (Mälkki 2008, 325).

Suomalaisen sotamenestyksen takaa löytyy organisointiin (management) liittyvää kyvykkyyttä mutta erityisesti johtamiseen (leadership) liittyvää kyvykkyyttä. Tämä lähtökohta herättää jatkokysymyksiä alemman tason johtajien roolista suomalaisen sotapotentiaalin muodostajina ja ylläpitäjinä toisen maailmansodan olosuhteissa. Pitivätkö ammattiupseerit mutta myös reservinupseerit organisaation kasassa? Väite päällystön merkittävydestä saa vahvistusta Saksan armeijasta, jossa korkeimmilla upseereilla ei katsot-

tu olleen mitään tekemistä joukkojen taistelukyvyn (rohkeus ja pelkuruus) ylläpitämisen ja muodostumisen kanssa. Keskeisin kiinteyttä ja toimintakykyä ylläpitänyt ryhmä olivat johtajat, jotka joutuivat vastaamaan käytännössä taisteluiden johtamisesta. Saksan armeijassa kyse oli lähinnä kompaniatason upseeristosta ja vanhemmista aliupseereista. Suomalaisessa tapauksessa armeijan rautainen selkäranka tuli luultavasti suojeluskunnista, jonka merkittävyttä esimerkiksi johtajakoulutuslaitoksena ei voi vähätellä. Kadettiupseerit eivät ehtineet kohota divisioonien ja armeijakuntien komentajiksi toisen maailmansodan aikana. Heillä oli toisaalta selkeä oma kohtainen käsitys suomalaisesta asevelvollisuudesta ja suomalaisesta asevelvollisesta. Sodan aikana he toimivat reservinupseerien rinnalla organisaatiossa *Linchpin*-henkilöinä, eli sellaisiksi koheesiota koossapitäviksi ydinhenkilöiksi, joita voi pitää koko organisaation voimanlähteinä (*center of gravity*). He eivät pelkästään linkittäneet toimintoja toisiinsa, vaan konkreettisesti pitivät organisaatiota kasassa. Heistä siis riippui pitkälti koko organisaation toiminnan jatkuvuus. Sokkanaulan lujudesta riippui, että pystyykö se pitämään kasassa valtavia pakottavia voimia, jotka järjestyvät sotilasorganisaatiota sodan kaaoksessa. *Linchpin*-ajatus viittaa osin Rensis Likersin *linking pin*-määritelmään, jolla hän halusi korostaa, että organisaatiossa on henkilöitä, joiden merkitys on erityisen suuri organisaatioiden henkisinä rakentajina sekä fyysisinä yhdistäjinä.<sup>30</sup> Tämä lähtökohta ei riitä selittämään taistelunjohtajien taakkaa sodan aikana. Karl von Clausewitz havaitsi tämän seikan ja kirjoitti sotaretkensä jälkeen kirjaansa seuraavan ajatuksen: ”Komentajan on luotettava harkinta- ja arviointikykyynsä ja pystyttävä kovana kuin kivi, jota aallon lyöttämät eivät pääse horjuttamaan.”<sup>31</sup>

Tarkoitus ei ole siis yrittääkään kehittää itsestä tunteetonta, kylmähermoista ja siten kovaa henkilöllisyyttä, vaan kehittää johtajien luonteenpiirteitä ja henkisiä ominaisuuksia inhimillisiä paineita kestäviksi. Tavoitteena on oltaava edelleen, että johtaja ymmärtää näkökantojensa ja toimintansa todelliset vaikuttimet, eikä siis heilahtele veden liikkeiden mukaisesti, vaikkakin johtaja luulee tekevänsä rationaalisia ja ”kylmähermoisia” päätelmiä tilanteesta. Todellisuudessa taistelun johtajan on pystyttävä käsittelemään kehollisesti erittäin vaikeita asiakokonaisuuksia, joihin liittyy jatkuvasti tietoisuus omien tekojensa välittömistä vaikutuksista elämän ja kuoleman kysymyksiin. Tästä kivenkovasta mutta siis inhimillisen lämpimästä henkisestä lujudesta meillä on olemassa pysyvä todistuskappale Reservinupseerikoulun päärakennuksen edessä olevassa patsaassa, joka ei symbolisoi tyhmänrohkeaa rohkeutta ja sankarivainajaksi päätyvän johtajan olemusta, vaan taistelun johtajille asetettua ominaisuutta kestää todellisen sodan johtamisen paineet. Se myös symbolisoi sellaista ruumiillista kestävyttä, mikä on minkä tahansa vaatimaan johtajatehtävään asetetun henkilön ominai-

<sup>30</sup> Kyseinen teos on nimeltään: *New Patterns of Management* (1961).

<sup>31</sup> Clausewitz (1989), s. 117.

suuksien vaatimus. Clausewitz haluaa siis muistuttaa johtajuuden todellisista vaatimuksista, erotuksena niistä oletuksista, jotka helposti pääsevät valalle olosuhteissa, joissa todellisen sodan olosuhteet ovat päässeet hälventymään.

*Linchpin*-henkilöt toimivat siis taktisella tasolla, eli siellä missä todellisuudessa ammattisotilaiden osuus oli minimaalinen suhteessa kansalaisotilaiden määrään. Juuri siellä ristiriidat olivat kuitenkin suurimmat. Nämä johtajat olivat siis ammattisotilaina sitoutuneet toimimaan ”systeemikeskeisessä”, normiohjautuvassa ja suorituskykyvaatimuksia antavassa organisaatiossa. Vuorovaikutus kansalaisotilaiden kanssa saattoi tuntua ammattisotilaille lähes hyppäyksenä toiseen kulttuuriin, jossa arvostukset ja arvot eivät olleetkaan organisaation ihanteiden kanssa samanlaiset tai edes samanköiset (sama tunne saattaa syntyä koulumaailmasta työelämään siirtyvällä). Lisäksi heidän oli asemoitava itsensä ”kulttuurilähtöiseksi”, jotta he eivät joutuneet (täysin) alaiensa epäsuosioon toimintatavoilla, jotka saattoivat olla heidän alaisilleen täysin vieraita. Tämä kulttuurisen ymmärryksen vaatimus oli itse asiassa merkittävä, koska joukkueenjohtajat (myös reserviläiset) eivät välttämättä tulleet samalta alueelta kuin mistä heidän alainen miehistö oli koottu. Syynä oli reservinupseereiksi koulutettavien korkea koulutustaso. Ylioppilaiden määrä ei jakautunut alueellisesti tasan ja siksi ylioppilaat joutuivat palvelemaan toiselta paikkakunnalta tulleiden alaiensa kanssa. Suomalainen paikalliskulttuuri erosi osin huomattavasti toisistaan toisen maailmasodan olosuhteissa, eikä nykyistä globaalia suomalaisuutta ja yhtenäiskulttuurista Suomea ollut vielä syntynyt.

Käytännössä nämä *linchpin*-henkilöt joutuivat kantamaan harteillaan strategisella tasolla tehdyt päätökset. Tästäkin huolimatta alatasen johtajien merkitystä ei ole jostain syystä korostettu. Ehkä kokonaisuuden toimivuus on muodostanut harhaisen käsityksen mahdollisista organisaatorakenteeseen piilotetuista haasteista ja ongelmakohtista? Todennäköisesti suurin osa toisen maailmansodan suurista tappioista sekä voitoista syntyi juuri organisaation alatasolla, eli siellä missä kansakunnan kansalainen kohtasi virallisen organisaation edustajan. Ympäröivän yhteiskunnan hierarkkiset suhteet olivat siirtyneet armeijaan, koska armeija oli sitä mitä yhteiskuntakin sen ympärillä. Sotia edeltänyt työkuulttuuri oli tuottanut jännitteitä johtajien ja alaiensa välille. Mutta vaikka ristiriitoja oli, se ei siis estänyt kenttäarmeijaa toimimasta, kuten ristiriidat ja jännitteet eivät olleet estäneet yhteiskuntaakaan toimimasta. Todellisuudessa talvisodan sotilaallista ihmettä oli siis harjoiteltu kasarmeissa yhtä lailla kuin työpaikoilla ja koululaitoksissakin jo kaksi vuosikymmentä. Molemmat osapuolet osasivat kertoa toisistaan ”pahaa” ja julkisesti jopa syyttää toista kohtuuttomuudesta tai muunlaisesta vääryydestä. Oleellista oli kuitenkin, että nämä kaksi erilaista ja jopa identiteettitaustaltaan erilaista ryhmää sietivät toisiaan sodan raskeissa olosuhteissa. Kotirintamalla koettiin varmasti jonkinasteinen tyyty-

väisyyden elämys mutta sillä ei ollut taisteluiden tulosten kannalta mitään merkitystä. Oleellista oli, että sekä kansalaissotilas, että päällystö olivat molemmat riittävän ”kestäviä” sodan äärimmäisyydessä. Sunzi näkee saman asian seuraavasti: ”kun sotilaat ovat vahvoja mutta päällystö heikko, syntyy joukossa kurittomuutta. Kun päällystö on vahva mutta sotilaat heikkoja, armeija luhistuu”.<sup>32</sup> Muistitietoaineisto siis vakuutti, että sotilaat olivat riittävän ”vahvoja” tulevaan sotaan. Päällystön vahvuudesta meillä ei todennäköisesti ole ollut aikaisemminkaan epäilyjä. Toisaalta, vain kokonaisuus ratkaisi asevoiman suorituskyvyn, eikä näitä kahta henkilöstöryhmää voi käsitellä erikseen, ainakaan sodan äärimmäisyyksien kehyksessä.

*Linchpin*-henkilöt olivat myös yhteisönsä tulkkeja: ammattisotilaiden tasolla oli selvä käsitys käskyjen tottelemisesta, mutta kun tultiin komentoketjussa kansalaissotilaiden tasolle, käskyjä täytyi selittää ja miesten siviilimäisyyttä piti sietää. Kansalaissotilas saattoi noudattaa rintamaolosuhteissa mutta myös rauhan ajan koulutusoloissa itselleen tuttuja siviilinormeja, joilla oli vain vähän tekemistä virallisten normien kanssa. Sotataidon lähtökohdat perustuivat aikakaudella ehdottoman ja absoluuttisen kurin logiikkaan. Kansalaissotilas ei vastannut tätä ideaalia, mutta onko paras sotilasse, joka tekee vain sen mitä käsketään? Itsellinen ja ehkä myös itsepäinen kansalaissotilas oli toimintakykyinen sodan olosuhteissa, koska häneen ei suhtauduttu kuin alokkaaseen ja koska hänelle annettiin riittävästi tilaa toteuttaa todellisen sodan tehtävänsä omalla tavallaan ja suomalaisia kulttuurisia itsestäänselvyyksiä hyödyntäen. Ihminen ei taistele kuolemanpelon, tappamisen äärimmäisten tuntemusten sekä nälän ja väsymyksen kourissa ilman äärimmäisiä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa välittyneitä mutta kulttuurisesti tuotettuja lähtökohtia. Syyllisyyden, ilon, häpeän ja surun tunteukset eivät ole järkiperäisiä, vaan kytkeytyvät edelleen osaksi kulttuurista tapaamme toimia. Tämä inhimillisyys oli valjastunut ehkä osin myös tiedostamatta talvisotaan marssineen armeijan suorituskyvyksi.

Jälkimaailmalle on muutenkin välittynyt vääristynyt kuva strategisen tason merkittävytydestä itse taisteluiden menestystarinan taustalla. Todellisuudessa kulutussodankäynnin pelkistettyä logiikkaa noudattaneessa armeijassa oli vain muutamia ”sotapäälliköitä”, jotka pystyivät ilmentämään muuta kuin aikansa itsestäänselvyyksiä ja tekemään tulosta, josta on edelleen opittavaa. Näistä merkittävistä johtajista mainittakoon kenraalit Paavo Talvela ja Erkki Raappana, joiden johtamalla operaatioilla oli todellista paikallista merkittävyttä. He osasivat taitavasti käyttää suomalaiskansallisia sosiaalisia ja kulttuurisia ominaisuuksia sotatoimien suunnittelussa mutta erityisesti käytännön toteutuksessa. Sotatoimien ylimmässä portaassa kyse oli siis lähinnä havainnoinnista ja empiiristen tulkintojen tekemisestä sekä ja siihen liittyneen kentän hallinnasta, jossa oli enemmän merkittävyttä mate-

---

<sup>32</sup> Sunzi (2005), s. 114.

matiikan, tilastotiedon ja laajan asevoiman ylläpidon sektoreilla (vrt. organisoinnin vaikutus järjestykseen ja epäjärjestykseen). Operaatioita suunnitellut Aksel Airo oli taustaltaan tykistöupseeri, joka oli opiskellut sodankäyntiin liittyvän ymmärryksen ylempiä asteita ensimmäisen maailmansodan ”kulutussodankäynnin mestareilta” Ranskalaisessa Sotakorkeakoulussa. Ranska oli perusorientaationsa vuoksi tuomittu seuraavassa sodassa. Samanlaiseen ”ranskalaiseen” muottiin ahdettu suomalainen sotataidollinen lähtökohta selvisi hengissä, koska meillä ei ollut vastassa saksalainen ajattelutapa, vaan omalla sotataidollisella perusorientaatiolla toimiva ensimmäistä maailmansotaa sotiva (venäläinen) kansakunta. Neuvostoliitossa oli tosin tapettu ne, jotka olisivat pystyneet sotimaan ajanmukaisesti – onni onnettomuudessa. Kuinka paljon taistelukenttä ja sodan kokemus on kuitenkin muuttunut sitten viime sodan? Kuka, ketkä tai mikä on nykyjärjestelmämme *linchpin*, sokkanaula? Vai onko se jo siellä missä emme tienneet sen olevan?

### **Jokaisen on voitettava itsensä jo ennen taistelua**

Toisen maailmansodan olosuhteissa rintamalla toimineelle sotilaille Suomen ulkopoliittikan virtaukset saattoivat olla jopa yhdentekeviä. Luonnollisesti maailmanpolitiikka kiinnostaa ihmisiä. Sota koetaan toisaalta ihmisruumiissa aivan samanlaisena, oli sitten kyse ajopuuteorian mukaisesta sotakokemuksesta, liittolaisena koetusta taistelusta tai erillissodan aikana koetusta taistelukokemuksesta. Oleellista toisen maailmansodan olosuhteissa oli, että kansalaissotilas ymmärsi, että suurempien sotasuunnitelmien tekemisen rooli kuului upseereille, ylemmälle päällystölle ja poliittiselle johdolle. Kansalaissotilas ymmärsi, että sota oli ”herrojen sota”, koska he eivät itse olleet vaikuttamassa sen syyntymiseen tai edes sen suunnitelmien muodostamiseen. Oleellista oli myös, että asevoimien päällystö jätti kansalaissotilaan rauhaan rintamaolosuhteissa. Vain itsetiedostava ja itsellinen kansalaissotilas pystyi lopulta toimimaan sodan armottomissa olosuhteissa. Alaisella oli siis tilaa täyttää organisaation asettamat tehtävät omalla tavallaan ja soveltaa kulttuurista ymmärrystään vuorovaikutuksellisuudesta sekä inhimillisyydestä suoraan taistelukentän olosuhteisiin.

Menneen ajan kontekstissa on erittäin vaikeaa lähteä arvioimaan esimerkiksi oikeannäköistä kurinalaisuutta, koska taistelutilanteissa ihminen kokee aikaisemmin kokematonta vastustusta. Kurin harjoittelu esimerkiksi pelkästään muodollisen sulkeisharjoittelun avulla voi olla täysin hukkaan heitettyä. Fyysisesti ja psyykkisesti kova ja raskas taistelutilanteiden harjoittelu sen sijaan on harvemmin sotahistoriassa vienyt sotaan valmistautumisessa väärään suuntaan. Jo ennen toista maailmansotaa osattiin ihmetellä, että kuka nyt ”kurjuutta harjoittelisi”. Valitettavasti sota on juuri kur-

juuden kesto- ja sietokyvyn testaamista, jolloin sen harjoittelu kuuluu vääjäämättömästi sotilaalliseen toimintaan. Kova harjoittelu valmistaa sotilaita jatkamaan toimintaansa, vaikka hän olisikin saanut kehoonsa osumia sirpaleista tai luodeista – koskaan ei saa luovuttaa, ei saa antaa periksi. Veteraanit tietävät, että periksi antamisesta seurasi kuolema.<sup>33</sup> Sodan olosuhteista selviytymisen kannalta oli oleellista, että esimies näytti toiminnan suunnan mutta jokaisen oli silti tämän lisäksi voitettava itsensä, eli pahimman vihollisensa, joka syötti alitajunnan kautta käskyä paeta taistelutilanteesta ja jättää taistelu toisten vastuulle. Tähän samaan lähtökohtaan ja vaatimukseen liittyy myös Clausewitzin sodan kolmas ja viimeinen ”äärimmäisyys”. Se tulee mitattavaksi siis olosuhteissa, jossa kaksi elävää voimaa joutuu mitoittamaan omat henkiset ja fyysiset voimansa äärimmilleen pystyäkseen kukistamaan vastustajansa.<sup>34</sup>

Sotahistoriallisissa tarkasteluissa sodankäyntikyvyn tarkastelu kääntyy helposti menneisyyden ajan sotilasjohtajien persoonallisuuksiin, varsinkin kun meille on jäänyt herkullisia faktan ja fiktion rajamailla liikkuvia historiallisia aineistoja. Aikakerrosten läpi tarkastelemisessa on omat riskinsä. Meneen ajan ihminen eli omaa aikaansa, eikä meillä ole oikeutta arvostella jotain tapaa ja tyyliä oikeaksi ja jotain vääräksi. Historiasta oppimisen ensimmäinen sääntö on että historiasta ei pitäisi aktiivisesti etsiä oppeja, koska silloin on vaarana, että vahvennamme sen, minkä jo tiesimme ennen näiden ”oppien” etsimistä. Mikään ei ole niin vaikeaa kuin menneen ajan tulkinta: silloin joudumme nimittäin aina kohtaamaan omat ennakkoluulomme. Suomalaiseen sotilasjohtamiseen liittyy ajatus edestä johtamisesta. Sen todellinen merkittävyys ei ollut pelkässä etulinjassa olemisessa, vaan vastuun ottamisesta ihmisistä, ihmisen johtamisessa sodan kaaoksessa. Aikakauden nuori sivistyneistö edusti samanlaista arvomaailmaa, jolloin reservinupseerien sekä kadettiupseerien taustat olivat varsin yhtenevät. Rivimiehen mielestä reservin upseerit ja kadettiupseerit saattoivat muutenkin edustaa sitä samaa ”herrojen” leiriä, eli niitä, joihin itse ei lukeuduttu. Siihen kuului myös Väinö Linnan *Tuntemattoman sotilaan* Koskela, vaikka ”jätkät” pitivät häntä omiin kuuluvana. Koskela oli vääjäämätön osa sodan ylläpitävää voimaa, herrojen sotaa. Kansalaissotilas luultavasti kaipasi lähiesimiehekseen Koskelan tyyppistä hahmoa, joka ei nostattanut pintaan herravihan syvimpiä olemuksia. Koskela pääsi tosin helpommalla, koska ammattiarmeijalle ominainen hierarkian jännite ei ulottanut otettaan joukkue-tasolle asti, vaan jäi toisen maailmansodan massiivisessa organisaatiossa lähinnä pataljoona-tasolle sekä sen yläpuolelle. Virallinen organisaatio kaipasi kuitenkin Lammion kaltaisia upseereita, jotta massiivinen kulutus-sodankäynnin organisaatio olisi pystynyt toteuttamaan niitä sotataitoon liit-

<sup>33</sup> Ks. Grossman (2007), s. 138–147.

<sup>34</sup> Clausewitz (1989), s. 76–77.

tyviä, itsestäänselvyyksiksi miellettyjä seikkoja, joita oli harjoiteltu vakinaisessa armeijassa sekä suojeluskuntajärjestössä toistakymmentä vuotta. Suomalaisen mutta myös saksalaisen toisen maailmansodan aikaisten johtamismallien lähtökohdat näyttävät olevan erityisenlaatuisen johtamisilma-  
piirin muodostamisessa, jossa sallittiin ”toverillinen” ja myös ”isällinen” suhtautuminen alaisiin. Samalla kuitenkin edellytettiin, että esimiehen oli tarvittaessa toimittava äärimmäisellä julmuudella. Alaisten arvostama ”kansanmiesupseeri” oli ammattitaitoisen sotilaan toinen puoli. Toinen puoli oli jälkikäteen kritiikkiä ja keskustelua herättänyt puoli, joka valmistautui äärimmäisiin tekoihin. Tämä puoli on se karikatyyrimainen mielikuva, johon liitetään pistoolia hapuileva ja summittaisiin teloituksiin valmis upseeri. *Tuntemattoman sotilaan* everstiluutnantti Karjula riisti hengen sotamies Viirilältä pelottavan sattumanvaraisesti. Mukava ja jutteleva esimies muuttui pelottavaksi mutta ei arvaamattomaksi.

Sotilasmuistelmissa käsiteltiin laaja-alaisesti organisaation alatasen toimintaa aina komppanian tasolle asti. Niistä puuttuu kuitenkin selvästi ymmärrys kulutussodankäynnin sotataidollisista lähtökohdista, jos ne ylipäättään edes kiinnostivat aikalaisia. Samanlainen puutteellisuus on myös *Tuntemattoman sotilaan* kerronnassa, joka jättää virallisesta organisaatiosta varsin omituisen ja myös yksipuolisen kuvan. Ehkä *Tuntemattoman sotilaan* Lammio, Karjula, Kariluoto ja Koskela voisi nähdä myös aikakauden sotilasjohtajuuden ominaispiirteiden variaatioiksi ja inhimillisiksi piirteiksi, jotka tulevat äärimmäisissä olosuhteissa kenessä tahansa esille. Myös alikersantti Lehdon ihmiskuva on helppo nähdä jotenkin poikkeuksellisen ja poikkeuksellisiin olosuhteisiin sopivana. Jokaisesta asevoimasta löytyy kuitenkin aina esitaistelijoita, eli niitä, jotka eivät jostain syystä pelkää, edes kuolemaa, ja jotka eivät hätkähdä tappamista. Näitä luonnollisia ”sodan ammattilaisia” ei ole kuin murto-osa armeijoiden vahvuuksista. Heidän merkityksensä on kuitenkin ollut aina suuri – myös sankarivainajaksi päätyneiden määrän osalta. Jokainen armeija on ollut kautta aikojen riippuvainen heistä.<sup>35</sup>

*Järjestys ja epäjärjestys on kiinni organisoinnista.  
Rohkeus tai pelkuruus on kiinni voimakapasiteetista ja  
vahvuus tai heikkous aseoinnista.*<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Grossman (2007), s. 124–131.

<sup>36</sup> Sunzi (2005), s. 78–84. Sunzi antaa aseoinnista monia esimerkkejä (Sunzi, 78–81). Oleellista on kuitenkin suhteuttaa nämä kahden voiman yhteentörmäyksen aikana tehtäviksi havainnoiksi. Aseoinnin kannalta on keskeistä, että ymmärtää, että voittamisen taito on lopulta varsin yksinkertaista, kunhan ymmärtää, että voitot tapahtuvat siellä, missä on helppo voittaa. Lisäksi on aina syytä muistaa, että voittamiseen ei tarvita voimaa, vaan ymmärrystä miten voitto on saavutettavissa ja millä ehdoilla. Aseointi on siis varsin riippuvainen voimakapasiteetista, eli niistä tekijöistä, jotka ovat joko tuke-  
massa taistelutahtoa tai vaihtoehtoisesti laskemassa sitä.

Aina kansalaissotilaan toiminnallinen näkyvyys ja sen tyyli ei vastannut niitä ihanteita mitä ammattisotilaat olivat asettaneet armeijalle rauhan aikaisessa ympäristössä. Lopputulos oli kuitenkin merkittävämpi. Kenttäarmeijan sotilas saattoi silti ymmärtää paremmin vihollisotilasta ja hänen suorituskykyään, jos tätä arviota verrataan esimerkiksi esikunnissa palvelleiden käsitykseen vihollisesta. Kansalaissotilasarmeija nojasi siis ymmärryksellään perusinhimillisiin lähtökohtiin väkivaltaisesta vuorovaikutuksesta: taistelutilanteessa oleellista on ymmärtää taistelutoimien aloittamisen tarkoituksenmukainen ajoittaminen ja voimankäytön mielekkään säätelyn merkitys, koska todelliset voitot (Sunzin ajatukseen nojaten) saavutetaan ymmärryksellä voiton mahdollisuuksista suhteessa siihen vastustajaan, joka toisen maailmansodan olosuhteissa oli ryhmittynyt omia joukkoja vastaan. Rintamajohtajat, joukkueenjohtajat sekä komppanianpäälliköt pystyivät siis määrittämään sen hetken, joka oli erityisen otollinen. Sunzi määrittää, että sotilasjohtaja: ”[...] laukaisee joukot taisteluun kuin padotun veden, joka vapautuessaan syöksyy kuilun syvyyksiin. Tätä on oikea asemointi.”<sup>37</sup>

Oikea-aikaisen johtamisen kannalta oleellista oli siis ymmärtää tehtävien toimenpiteiden oikea-aikaisuus ja käytettävän voiman mielekäs mitoittaminen tehtävien täyttämiseksi. Taisteluun siirtyvä joukko on nimittäin valmis kohtaamaan taistelutehtävänsä vain tietyllä hetkellä. Siksi on tärkeää, että joukkoa johtava esimies pystyy itse päättämään hetken (momentum), jolloin hän vapauttaa joukkonsa ”padotun veden”, eikä siis hyökkää silloin kun siihen on aikataulujen perusteella pakko ryhtyä. Jälkimmäiseen vaihtoehtoon voi tukeutua vain ammattimaisesti harjoitellut joukko, jolla on huippu-urheilijoiden kaltainen kyky valjastaa paras mahdollinen suorituskyky juuri tietyssä ja ennalta määrättyssä ajassa. Me normaali-ihmiset, eli sotia vähemmän kokeneet, joudumme siis tukeutumaan toimintatapoihin, jotka sopivat meille parhaiten. Sodan kontekstiin, tappamisen pakonomaisuuteen sekä mihin tahansa vaativaan vuorovaikutustilanteeseen valmistuva joutuu tosin kohtaamaan aina perimmäiset keholliset reaktionsa. Mielikuvaharjoittelut auttavat varmasti selviytymään uhkaavista tilanteista jo etukäteen. Ne eivät kuitenkaan poista sitä kehollista tuntemusta, jonka taistele-pakene -reaktio tuottaa meihin, eli sitä mistä psykologit käyttävät taistelustressin nimitystä.<sup>38</sup>

Sotamateriaalilla oli varmasti merkitystä ja vaikuttavuutta talvisodassa testatun sotilaallisen suorituskyvyn taustalta. Selitystä on perinteisesti haettu myös ideologisista syistä. Sotilassosiologisten tutkimusten mukaan sekään ei ole ollut päälimmäinen todelliseen taistelutahtoon vaikuttanut lähtökohhta. Pienryhmäkiinteys ja sen onnistunut rakentuminen oli sen sijaan jo jo-

<sup>37</sup> Sama, s. 81.

<sup>38</sup> Jukka Leskisen artikkelin ja Dave Grossmanin kirjojen lisäksi kannattaa tutustua Ben Shalitin erinomaiseen teokseen: *The Psychology of Conflict and Combat* (1988).



tain sellaista, jonka varaan voisi jo rakentaa jonkinlaista selityspohjaa. Ver-  
taistuki oli tärkeää taistelutilanteista selviytymisen kannalta, etenkin olo-  
suhteissa, joissa sotilas joutui kohtaamaan taistelustressin, joka oli syntynyt  
ihmisen tappamisesta. Mikään ei ole niin vaikeaa ja ehkä myös vastenmie-  
listä normaalijärjellä varustetulle ihmiselle kuin toisen ihmisen tappaminen.  
Tuskin mikään muu teko jättää yhtä suuren henkisen taakan, vaikka teolla  
olikin valtiiovallan siunaus. Toisen maailmansodan olosuhteissa tappaminen  
ei ollut sattumanvaraista, vaan ennemminkin pysyvä olotila jatkuvasti vi-  
hollisen kanssa kosketuksessa olevan organisaation arjessa. Sotaveteraanit  
osaavat kertoa tästä organisaation synkästä tehtävästä – yksinkertaisesti  
vaikenemalla asiasta. Johtamisen suurin taakka ja erityisesti *linchpin*-  
henkilöiden vaativin johtamissuoritus liittyi inhimillisen kapasiteetin val-  
jastamiseen viholliseksi määritetyn osapuolen tuhoamiseen. Toisaalta vain  
taistelukentän tuoksunnassa oli mahdollisuus nähdä miten nämä elävät  
voimat ylipäättään käyttäytyivät ja miten ne tottelivat annettuja käskyjä.  
Lopputuloksen kannalta merkittävää oli siis ymmärrys oman organisaation  
kyvystä toteuttaa sotatyötä.

Voiton edellytykset ymmärrettiin siis niiden keskuudessa, jotka joutuivat  
lopulta tekemään varsinaisen sotatyön. Tämän tärkeän seikan asevoiman  
päällystö oppi ymmärtämään talvisodan kuukausina, vaikka esimerkiksi  
asevoimien ylin johto ei todellisuudessa uskonut kenttäarmeijan suoritus-  
kykyyn, etenkin sen reservinupseeriston kykyyn toimia vaativissa johtaja-  
tehtävissä. Mannerheim oppi hänkin luottamaan heihin vasta kun he olivat  
verellään lunastaneet oman paikkansa. Todellisuudessa armeijan todellinen  
kykeneväisyys saavuttaa voittoja oli saavutettu jo rauhan vuosina: asevel-  
vollinen armeija oli siis suorituskykyinen, koska rauhan aikaiset olosuhteet  
olivat mahdollistaneet tulevan suorituskyvyn mittaamisen. Sen todentami-  
nen olisi ollut mahdollista siis jo rauhan aikana, joka tulevien taistelujen  
voiton avaimia olisi osattu etsiä organisaatiokulttuurista itsestään, esimer-  
kiksi kansanomaiselta näyttävän kerronnan tulkinnoista.

Voiton ja tappion mahdollisuudet löytyvät myös nykyisistä organisaatiois-  
tamme, jos vain osaisimme löytää niiden lähtökohtia sosiaalisten vuorovai-  
kutussuhteiden muodostamien monimutkaisten jännitevyyhtien keskeltä.  
Oleellista ei siis ole etsiä mukavia ja kivuttomia yhteyksiä, vaan sellaista  
vuorovaikutuksellisuutta, joka itsessään sisältää sodan kaaosmaisuu-  
den kestävä ja samalla ihmisen oman toiminnan yläpuolella olevaa kulttuuris-  
pohjaista sosiaalista pääomaa. Oleellista on myös varmistaa, että sekä ”soti-  
laat”, että ”päällystö” kokevat itsensä vahvoiksi, jotta asevoimakokonai-  
suuden suorituskyky ei jäisi vain paraatikentillä todetuksi. Onko nykyinen  
asevelvollisuuskeskustelu ja siihen liittyvä keskustelu ”sotilaitamme” vah-  
vistava vai heikentävä piirre? Tähän kannattaa etsiä ratkaisuja ja vastauk-  
sia, ennen sodan äärimmäisyyksien kokemista.

**Lähteet:**

Apo, Satu (2001) *Viinan voima. Näkökulmia suomalaisten kansanomaiseen alkoholiajatteluun ja -kulttuuriin*. SKS: Helsinki.

Clausewitz, Karl Von (1989) *On War*. Editoinut, toimittanut ja kääntänyt Michael Howard ja Peter Paret. New Jersey.

Grossman, Dave (1995) *On Killing. The Psychological Cost of Learning to Kill in War and Society*. Little, Brown and Company: USA.

Grossman, Dave (2007) *On Combat. The Psychology and Physiology of Deadly Conflict in War and in Peace*. Warrior Science Publications.

Hall, Stuart (1999) *Identiteetti - Kirjoituksia minästä ja toisesta*. Suomen-taneet ja toimittaneet Mikko Lehtonen ja Juha Herkman. Tampere.

Harinen, Olli (1992) *Sotilasjoukon kiinteys ja sotilasorganisaatio*. Sotilas-sosiologian julkaisusarja A, n:o 7. Sotakorkeakoulu: Helsinki.

Juuti, Pauli (2009) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Johtamisen ja sotilaspeda-gogiikan laitoksen julkaisu: Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan.

Kalela, Jorma (2000) *Historiantutkimus ja historia*. Gaudeamus, Helsinki.

Kronlund, Jarl (1988) *Suomen puolustuslaitos 1918–1939. Puolustusvoimi-en rauhan ajan historia*. Porvoo.

Leskinen, Jukka (2006) ”Taistelutahto ja sotaonni”. *Tiede ja Ase*. Suomen Sotatieteellinen Seura: Helsinki. Sivut 28–36.

Liddell Hart, B. H. (1935) ”*T. E. Lawrence*” *In Arabia and After*. Alden Press: Oxford.

Engelberg, Rafael ym. (toim.) (1938) *Maanpuolustuskunto ja kansalainen 1938*. Vapaata maanpuolustustoimintaamme ja sen erikoiskysymyksiä kä-sittelevä julkaisu II. Vapaaehtoisien maanpuolustusjärjestöjen yhteisvalio-kunta: Helsinki.

Mälkki, Juha (2008) *Herrat, jätkät ja sotataito. Kansalaissoilas- ja am-mattisotilasarmeijan rakentuminen 1920- ja 1930-luvulla ”talvisodan ih-meeksi”*. Suomen Kirjallisuuden Seura: Helsinki.

Palosaari, Eija (2007) *Lupa särkyä. Kriisistä elämään*. Edita: Helsinki.

Peltonen, Ulla-Maija (2006) ”Muistitieto folkloristiikassa”, teoksessa: Fin-geroos, Outi, Riina; Haanpää, Anne; Peltonen Heimo ja Ulla-Maija (2006) *Muistitietotutkimus. Metodologisia kysymyksiä*. Tietolipas 214. SKS: Helsinki. Sivut 93–119.

Pipping, Knut (1978) *Komppania pienenisyhteiskuntana. Sosiologisia havaintoja suomalaisesta rintamayksiköstä 1941–1944*. Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.

Saaristo, Kimmo – Jokinen, Kimmo (2004) *Sosiologia*. WSOY: Helsinki.

Shalit, Ben (1988) *The Psychology of Conflict and Combat*. Praeger Publishers.

Nyman, Aarre; Salminen, Esko; Vento, Urpo (toim.) (1975) *Sotasavotta. Korsuelämää 1939–1944*. Otava: Helsinki.

Stouffer, Samuel, A. (ym.) (1965) *The American Soldier. Adjustment During Army Life*. Volume I. Science Editions. John Wiley&Sons, Inc.: New York, Kansas.

Sunzi (2005) *Sodankäynnin taito*. Suomentanut ja toimittanut Matti Nojonen. Tampere.

Trigg, Roger (2001) *Understanding Social Science. A Philosophical Introduction to the Social Sciences*. Second Edition.

TYKL/kys/45. Muistelmia sotilaskoulutuksesta. Kulttuurien tutkimuslaitos (TYKL), Turku.

Zemon Davis, Natalie (1996) ”Sosiaal historian haasteet”, teoksessa: Rahikainen, Marjatta (toim.) (1996) *Matkoja moderniin*. SHS: Helsinki. Sivut 9–17.

Kapteeni Juha Jokitalo, Ilmasotakoulu

## ILMAVOIMIEN UPSEERIKULTTUURI – TUTKIMUSMATKALLA OMASSA ORGANISAATIOSSA



Ilmavoimien toiminta tiivistyy sen tunnuslauseessa, ”*Qualitas Potentia Nostra*” – laadussa on voimamme. Tunnuslausetta luettaessa huomio kiintyy helposti lauseen alkuun – laatuun, johdattaen ajatukset teknikassa tai logistiikassa käytettäviin laadun mittausmenetelmiin, standardeihin ja

luokituksiin. Ajatus kulku onkin varmasti oikeaan osunut – laatua on mitattu ehkä eniten juuri näillä osa-alueilla. Kiinnittäisin kuitenkin huomiota lauseen viimeiseen sanaan, voimaan. Taivutettuna sana kertoo, että yhteisö saa voimansa laadusta – jäsenyteenä toiminnasta, tilanteisiin soveltuvasta johtajuudesta ja toimintaympäristön muutoksiin reagoivasta organisaatiokulttuurista. Tunnuslause todentui ilmavoimien saatua syyskuussa 2009 ensimmäisenä Naton ulkopuolisena maana Naton laatustandardin. Tunnuslause mielestäni alleviivaa yhteisöllisyyttä ja sosiaalisuutta – sotilasorganisaation syvintä olemusta.

Sosiaalisuuden ja organisaatiokulttuurin syntyä selitetään tieteellisesti useilla erilaisilla malleilla ja teorioilla. Yleisesti organisaatiokulttuurilla katsotaan olevan keskeinen merkitys organisaation menestykselle. Puolustusvoimien toiminnassa erilaisilla sosiaalisilla ryhmillä on keskeinen sija niin sodan kuin rauhanaikana. Kuitenkin johtajakoulutuksessa hyödynnetään hämmästyttävän vähän ryhmien toimintaan liittyvää sosiaalipsykologista tutkimusta ja koulutusta. Johtajakoulutuksen päähuomio on keskittynyt yksilöä kehittäviin psykologisiin malleihin. Tämän havainto vahvistui toimiessani 2000-luvun alussa ilmavoimien kadettien perusopintojen ryhmänohjaajana. Tehtäviini kuuluivat johtamisen ja sotilaspedagogiikan opettaminen sekä sotilaallisen kasvun tukeminen ja oppimisvalmiuksien kehittäminen. Tehtävää varten suoritin pedagogisen opettajakoulutuksen lisäksi psykodraaman ja sosiometrian kehittäjän, J.L. Morenon työskentelymalleihin pohjautuvat draamapedagogiset ryhmänohjaajan erikoistumisopinnot<sup>1</sup>. Saamastani sotilaskoulutuksesta huolimatta vasta nämä opinnot antoivat minulle syvempiä valmiuksia johtamiseen liittyvien ryhmätoiminnan ilmiöiden ymmärtämiseen. Opintojen avulla aloin ymmärtämään, kuinka vahvasti organisaatiokulttuuri vaikuttaa ilmavoimien toimintaan. Samalla

<sup>1</sup> Nieminen & Saarenheimo (1981).

huomasin, että *ilmavoimien organisaatiokulttuurissa on jotain erityistä* verrattuna maavoimiin, jossa olin aiemmin palvellut noin 15 vuotta. Toimiesani ryhmien kanssa huomasin erityisesti lentäjiksi koulutettavien osalta mielenkiintoisia ryhmäprosesseja ja -ilmiöitä, joilla on jokin keskeinen merkitys lentäjäksi kasvamisessa. Pystyin myös jossain määrin ”tutkimaan” näitä ilmiöitä ryhmänohjaajakoulutuksessa opittujen erilaisten toiminnallisten menetelmien avulla. Tässä yhteydessä huomasin myös kuinka yhteiskunnallinen murros vaikuttaa nuorten opiskeluun. Ryhmätilanteisiin liittyi myös erilaisia ”piilovoimia” kuten perusolettamuksia, normistoa tai alakulttuureja joita johtajat tai opettajat tyypillisesti havaitse.<sup>2</sup>

Löysin em. havainnoille tieteellisiä selityksiä sotatieteiden maisterin opintojen yhteydessä. Tarkastelin opintoihini liittyvässä pro gradussani<sup>3</sup> (*”Huomio katse oikeaan päin – näkökulmia puolustusvoimien ryhmäprosesseihin ja -ilmiöihin”*) edellä kuvattuja rajattuja kokonaisuuksia keskittyen ryhmäprosesseihin ja – ilmiöihin. Käsittelin opinnäytetyössäni sosiaalisuutta selittäviä malleja, jotka pohjautuvat Lewinin (1935) kenttäteoriaan ja muihin sosiaalipsykologian suuntaan merkittävästi vaikuttaneisiin tutkimuksiin. Pro gradu –opinnäytteeni johdosta sain vuonna 2006 Ilmavoimien Esikunnan Karhumäki-laatupalkinnon<sup>4</sup>, joka myönnetään Ilmavoimien eteen tehdylle tutkimustyölle. Osallistuin opinnäytteeni pohjalta myös ”Johtamisen sosiaalipsykologiaa”-kirjan kirjoittamiseen<sup>5</sup>. Kirjassa kuvataan muutamia esimerkein sosiaalipsykologisen ryhmätietouden soveltamista ilmavoimien johtajakoulutukseen.

Edellä kuvattujen ryhmätoimintaan liittyvien kokemusten innoittama jatkan aiheen tutkimista valmistelemalla väitöstutkimusta ilmavoimien organisaatiokulttuurista. Minulla on ollut myös mahdollisuus soveltaa tutkimustietoutta johtamisen opetukseen nykyisessä tehtävässäni Ilmasotakoululla, jossa toimin johtamisen pääopettajana. Opettamisen lisäksi koordinoin ja suunnittelen johtamisen opetusta ja tutkimusta ilmavoimissa. Tästä positiosta käsin olen voinut tarkastella myös ilmavoimien palkatun henkilöstön kokemuksia organisaatiokulttuurin merkityksestä (ks. kuva 1.) Ilmavoimien palkatulle henkilöstölle suunnatussa opetustarjonnassa oleva ”Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri” -opintojakso avaa tähän oivan näköalan. Jaksolle on osallistunut ihmisiä kaikista henkilöstöryhmistä upseereista siviileihin. Lähijaksolla oppijoille avataan organisaatiokulttuurin peruskäsitteistöä sosiaalisuuden selitysmalleista ja ryhmätoimintaan liittyvistä ilmiöistä. Lisäksi oppijat keskustelevat pienryhmissä organisaatioidensa kulttuurisista ilmiöistä ja oppivat toinen toisiltaan. Lähijakson jälkeen oppijat

<sup>2</sup> Blatner (1977); Jauhiainen & Eskola (1994).

<sup>3</sup> Jokitalo (2006).

<sup>4</sup> Puolustusvoimat (2009).

<sup>5</sup> Valtanen (2008).

ovat suorittaneet oppimistehtävän, jossa he tarkastelevat valitsemansa kirjallisuuden valossa oman joukko-osastonsa kulttuuria.

Analysoituani vajaan viisikymmentä oppimistehtävää keskeiseksi ilmiöksi näyttää nousevan – koko organisaation henkilöstöryhmät läpäisevä ymmärrys jatkuvan kehittymisen tarpeesta. Lähes jokainen henkilö koki, että oma organisaatio kannustaa opiskelemaan. Henkilökohtainen vastuu omasta tehtävästä lisäsi opiskelu motivaatiota. Opiskelun koettiin vaikuttavan myönteisesti työyhteisöjen ilmapiiriin ja kulttuuriin. Opiskelun vaikutus näkyi myös oppimistehtävissä käytetyissä käsitteissä. Reflektointi, mentorointi tai tutorointi eivät näyttäneet enää peikkoina vaan niitä käytetään paikoin jo varsin sujuvasti omaa työtä kuvattaessa. Oppimiseen liittyy keskeisesti varsin ainutlaatuinen *virheistä oppimisen kulttuuri* ns. virheilmoituskulttuuri. Tämän kulttuuriin ansioista lentoturvallisuus on kehittynyt kansainvälisestikin korkealle tasolle. Tälle kulttuurille on ominaista, että se kannustaa ja rohkaisee yksilöä tuomaan esille mahdolliset virheet omassa tai laitteen toiminnassa. Samaan kategoriaan liittyy myös uusien toimintatapojen ehdottaminen ja innovointi.

Eri toimialoilla vallitsee voimakas me-henki, joka kytkeytyy vahvasti joukko-osaston ja ilmavoimien päätehtävään toteuttamiseen. Oma työyhteisöä kuvattiin useimmiten ammattisotilaista koostuvaksi tiimiksi tai porukaksi, joka tekee samaa työtä myös kriisin aikana. Tämä näkyy myös eräänlaisena aselajihenkenä ja alakulttuureina joita halutaan korostaa myös erilaisilla ulkoisilla tunnuksilla. Tämä symbolikulttuuri lienee peruja lentäjiltä, joiden pukeutuminen on vaikuttanut ainakin ilmavoimien sisällä myös muiden henkilöstöryhmien pukeutumiseen. Organisaation rakenteeseen liittyvistä kuvauksista nousee esiin, että hierarkkisuuden merkitys ymmärretään niin, että jokaiselle on oikeus ja jopa velvollisuus tuoda esille havaitsemiaan asioita. Sama vaikuttaa koskettavan normaalia kanssa käymistä, jossa toisen osaamista arvostetaan. Tämä lienee yksi niistä tekijöistä, jotka mahdollistavat em. *ryhmien kehittymisen* toimintakykyisiksi ja ammattitaitoisiksi yksiköiksi<sup>6</sup>.

Vastuullinen organisaatio on myös huolissaan. Huolen aiheeksi koettiin kiihtyvä muutosnopeus, josta voi seurauksena olla tehtävästä selviytymisen tunteen menettäminen. Ajattelen, että ilmavoimien henkilöstö osoittaa tässä erityistä sitoutumista ilmavoimien tunnuslauseeseen – laadussa on voimamme. Joku oppija peräänkuulutti myös rohkeutta vauhdin hidastamiseen. Toinen huolen ilmaus kosketti esimiesten liian nopeaa vaihtuvuutta, jonka seurauksena organisaatiokulttuurin säilymisen vastuun koetaan jäävän toteuttajaportaan vastuulle.

---

<sup>6</sup> Schein (1987).

Oppijoiden – palkatun henkilökunnan mukaan kulttuuria on ehkä eniten muokannut Hornet-kaluston tulo, jonka koettiin käynnistäneen aivan uudelleenlaisen toimintakulttuurin. Kaluston myötä vaihtui myös käytettävä kieli. Englannin kielen ja siihen liittyvän NATO-termistön koettiin myös vaikuttavan toimintakulttuuriin. Muutokset koettelevat myös perinteitä; joidenkin niistä koettiin joissain tapauksissa vaikeuttavan toimintaa – asiakkaiden palvelemista. Toisaalta juuri perinteiden vaaliminen koettiin tarpeellisiksi ja niidenkin nähtiin osaltaan lujittavan työyhteisöjä. Konekaluston, tekniikan ja yhteiskunnan muutokset pakottavat organisaatiota muuttumaan. Muutoksesta lienee tullut myös puolustusvoimissa pysyvä olotila, jonka johdosta on entistä paremmin pystyttävä tunnistamaan ne tekijät, joilla turvataan sotilaallinen suorituskyky. Organisaatiokulttuurinen tutkimus osaltaan pyrkii tähän. Tutkimus auttaa pysymään ”ajan hermolla” parantaen yhteisöjen ja ihmisten muutoskykyä teknologisen kehityksen keskellä.

### **Organisaatiokulttuurin tutkiminen**

Valmistelen organisaatiokulttuurin liittyvää väitöskirjaa Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitokselle, jossa pyritään löytämään vastauksia organisaatiokulttuuriin liittyviin kysymyksiin vallitsevista käytänteistä. Saman tyyppinen tutkimus on Knut Pippingin (1947) väitöskirja ”Komppania pienois-yhteiskuntana”, jossa suomalaisten rintamasotilaiden elämää havainnoitiin jatkosodassa (1941–1944). Pippingin tutkimus on merkittävä oman tutkimukseni kannalta etnografisen luontensa vuoksi, jossa tutkijan asemalla on erityinen rooli<sup>7</sup>.

Pippingin ajoista on kulunut yli kuusi vuosikymmentä, jona aikana olemme kokeneet ihmiskunnan historian huimimmat muutokset. Tämä muutos haastaa 2000-luvun sotilasjohtajia uudella tavalla. Teknologia-ajan nuorten maailma arvoineen ja normeineen heijastuu väistämättä myös sotilasorganisaatioihin. Organisaatiota tutkimalla on tarkoitus päästä kiinni nettiaikakauden nuorten elämismaailmoihin. Tarkastelun keskiössä ovat lentokoulutukseen valitut nuoret, jotka eräällä tavalla edustavat ikäluokkansa ”eliittiä”. Pyrin löytämään ilmavoimien organisaation kulttuurisia erityispiirteitä kysymällä, *kuinka yhteiskunnallisen murroksen keskellä elävien nuorten elämismaailmat ja vallitseva ilmavoimien organisaatiokulttuuri kohtaavat?* Nuorten arvoja ja asenteita tutkimalla pyritään myös selvittämään kuinka valmiita nuoret ovat *sitoutumaan* sotilaslentäjän ammattiin<sup>8</sup>.

Organisaatiokulttuuristen tekijöiden lisäksi tutkimuksella pyritään hankkimaan lisäymmärrystä nettiaikakauden sotilasryhmissä esiintyvistä sään-

<sup>7</sup> Eskola & Suoranta (2000), s. 99–100.

<sup>8</sup> Karjalainen (Patria Training, Tikkakoski) (2009).

nönmukaisuuksista. Saatujen havaintojen pohjalta pyritään kehittämään<sup>9</sup> 2000-luvun sotilaiden johtamiseen ja kouluttamiseen soveltuvaa, ryhmätoimintaan tutkimuksellista käsitteistöä<sup>10</sup>. Niiden muodostamisessa pyritään soveltamaan samoja periaatteita, joita Niiniluoto, on esittänyt teorianmuodostuksen tavoitteisiin ja teorian yhteyden käytäntöihin pyrittäessä<sup>11</sup>.

Tutkimuskohteena oleva kulttuuri on moniulotteinen, vaikeasti määriteltävä mutta mielenkiintoinen käsite. Scheinin<sup>12</sup> mukaan kulttuuri-käsitettä voidaan soveltaa minkä kokoiseen sosiaaliseen yksikköön tahansa, kunhan sillä on mahdollisuus oppia ja vakiinnuttaa näkemys itsestänsä ja ympäristöstään. Näin voimmekin ajatella, että ilmavoimissa on oma erityinen kulttuuri, joka on artefaktien tasolla helposti havaittavissa, mutta sivullisilta piilossa olevalla tavalla ohjaa organisaation toimintaa. Schein määrittelee kulttuurin ”perusolettamusten malliksi, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja sitä voidaan opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea”. Sarala, U & Sarala, A puolestaan toteavat työkuulttuurin kuvastavan organisaation persoonallisuutta<sup>13</sup>. Ilmavoimat on ”personoitunut” hyvän julkikuvan omaavaksi organisaatioksi ja siksi ulospäin tapahtuvaan viestintään on kiinnitetty erityisesti huomiota.

Tutkimusta varten tapasimme 17.8.2009 Ilmasotakoululla<sup>14</sup>. Tilaisuuteen osallistui professori Aki-Mauri Huhtisen lisäksi henkilöstöä lentokoulutusta antavasta Patriasta, Nuorisotutkimusverkostosta ja Ilmasotakoulusta. Tapauksissa hahmoteltiin eri osapuolten välistä yhteistyötä. Tilaisuudessa koettiin, että on tärkeää saada lisäymmärrystä teknologia-ajan nettinuorison elämismaailmoista voidaksemme paremmin ymmärtää johtamiseen, koulutukseen ja rekrytointiin vaikuttavia aikalaisilmiöitä. Tutkimustavoitteisiin kuuluu myös tietouden lisääminen varsin vähän käytetystä tutkimusmenetelmästä, etnografiasta.

## **Etnografia tutkimusmenetelmänä**

Tutkimukseni keskeinen metodi on etnografia, jota yleisimmin on käytetty erilaisissa koulukonteksteissa eri maissa ja jota Suomessa käytetään nykyäänkin paljon myös työelämän tutkimukseen. Lappalaisen & al. mukaan

<sup>9</sup> Leppälaakso (Ilmasotakoulu) (2009).

<sup>10</sup> Vrt. Rainio & Helkama (1974), s. 84–111

<sup>11</sup> Niiniluoto (1980), s. 154 ja 238.

<sup>12</sup> Schein (1987), s. 26.

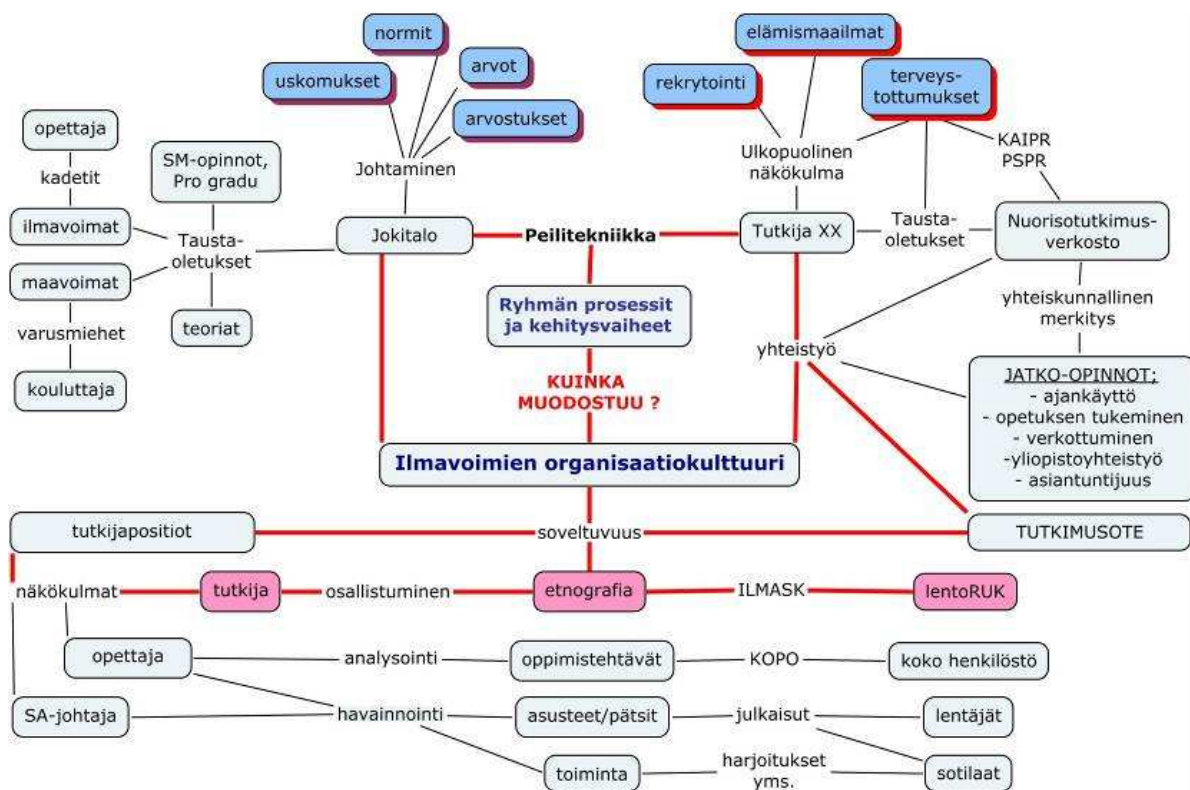
<sup>13</sup> Sarala & Sarala (2001), s. 80.

<sup>14</sup> Ilmasotakoulu (2009).



tavoitteena on analysoida monipuolisesti juuri kulttuurisia prosesseja ja toimijoiden niille antamia merkityksiä<sup>15</sup>. Etnografia tekee näkyväksi ”ihan tavallisten ihmisten”, tässä tapauksessa lentäjiksi opiskelevien henkilöiden tarinoita. Etnografi tutustuu itse tutkimuskohteeseen ja opettelee toimimaan sen arkisissa sosiaalisissa ja kulttuurisissa järjestyksissä. Menetelmä on Kurt Lewinin 1940-luvulla alulle panema, yhteisöjen ja työorganisaatioiden tarkasteluun soveltuva tutkimustapa<sup>16</sup> jossa tutkimukseen osallistuvat ihmiset elävät sekä osallistumisen, havainnoinnin ja kokemuksen keskeinen merkitys tutkimusprosessissa<sup>17</sup>.

Seuraavassa kuvassa on hahmotettu tutkimuksessani käytettävää kahden tutkijan etnografiaa, ns. *peilitekniikkaa*. Se viittaa käytäntöön, jossa kaksi tutkijaa on liikkeellä samassa miljöössä osallistuvan havainnoinnin menetelmin. Tutkijat elävät tutkimusmiljöössä, havainnoivat samaa kohdetta ja keskustelevat korjaavasti tulkinnoistaan<sup>18</sup>. Alla on kuvattu (kuva 1.) tutkimukseen liittyviä tutkijan muita menossa olevia positioita ja niihin liittyviä aihealueita.



Kuva 1: Tutkimuksen kenttävaiheen toteutus.

<sup>15</sup> Lappalainen & al. (2007), s. 10–11.

<sup>16</sup> Helkama, Myllyniemi & Liebkind (2005).

<sup>17</sup> Lappalainen & al. (2007), s. 10–11.

<sup>18</sup> Hoikkala (2009).

Etnografisen tutkimuksen tavoitteina pidetään inhimillisen ymmärryksen lisäämistä tutkittavasta alueesta. Etnografia on tieteenfilosofiselta taustaltaan hyvin kirjava ja monitieteinen metodi, joka on ollut omiaan synnyttämään kirjavaa käsitteistöä. Sen merkittävin ja useimmiten esille tullut etnografisen opetuksen tutkimuksen taustafilosofinen lähtökohta ja tutkijan orientaatioperusta on yleisesti sosiaalipsykologian tutkimusmenetelmiin lukeutuva symbolinen interaktionismi<sup>19</sup>.

Kulttuurissa vaikuttavat säännönmukaisuudet voidaan havaita riittävän pitkän tutkimusprosessin aikana. Organisaatiotutkija Edgar Schein pohjaa kulttuurin syntytahtumaksi ryhmien syntyhetkeä. Tällöin kyseessä voi olla (1) ympäristöön liittyvä tapaus tai (2) perustajan päätös synnyttää ryhmä jonkin tarkoituksensa toteuttamiseksi tai (3) ilmoitettu tapahtuma tai yhteinen kokemus, joka on kiinnittänyt monien henkilöiden huomion<sup>20</sup>. Tässä tutkimuksessa on piirteitä kahdesta viimeisestä tapahtumasta. Tässä mielessä tutkimus asettuu metodisti pitkittäistutkimuksen ja tapaustutkimuksen välimaastoon

Etnografinen tutkimus on pitkälinen ja useita eri vaiheita sisältävä prosessi. Ensimmäisessä vaiheessa (syksy 2009–kevät 2010) suoritetaan seuraavat etnografisen kenttävaiheen asiat; kuten tutkimusympäristön hahmottaminen ja tutkittavien koulutukseen osallistuvan henkilöstön perehdyttäminen tutkimusprojektiin sekä yhteistyön sopiminen Nuorisotutkimusverkoston kanssa

Toisessa vaiheessa suoritetaan varsinainen etnografia, jossa tutkittavan, 50 henkilön ryhmän muodostavat Lento-RUK:n oppilaat. Etnografinen kenttätö aloitetaan kesällä kun lentäjäksi tulevat nuoret aloittavat varusmiespalveluksen, jotta päästään kiinni em. kulttuurin syntyhetkeen, ryhmien perustamisvaiheeseen. Koulutus käynnistyy 8 viikon mittaisella peruskoulutuksella, jossa lentäjiksi koulutettavat muodostavat oman koulutusryhmän. Tämän jälkeen käynnistyy välittömästi reservinupseerin valmiudet tuottava koulutusjakso, jonka jälkeen siirrytään lentoteoriavaiheeseen ennen varsinaista lentopalvelusta. Kenttätutkimus kohdennetaan ensimmäisessä vaiheessa em. peruskoulutuskauteen ja se noudattelee pitkälle kouluetnografisia piirteitä tarjoten mahdollisuuksia useiden erilaisten asioiden esille nostamiseen<sup>21</sup>. Nuorisotutkimusverkoston kanssa tehtävä yhteistyö mahdollistaa ryhmätoimintaan liittyvän tutkimusosaamisen (peilitekniikka) laajamittaisen hyödyntämisen. Toisekseen tämä yhteistyö mahdollistaa vertailevan tutkimusotteen, jossa voidaan vertailla Suomen Akatemian rahoittamaa ja

---

<sup>19</sup> Syrjälä & al. (1994).

<sup>20</sup> Schein (1978).

<sup>21</sup> Lappalainen & al. (2007).

Nuorisotutkimusverkoston toteuttamaan ”Varusmiesten kokemus ja terveystaju” -tutkimusta<sup>22</sup>.

Kolmanneksi yhteistyön kautta voidaan toteuttaa edellä olevassa kuvassa (kuva 1) esitetty peilitekniikkametodi, mikäli ulkopuolisen tutkijan palkkaamiseen vuodelle 2010 saadaan riittävä rahoitus. Tämän pidemmälle menevä suunnittelu ei ole tarkoituksen mukaista. Tutkimusprosessin viimeisessä vaiheessa, teorioiden kehittämisessä aineistot analysoidaan ja uudelleen luetaan. Tarvittavat jatko-opinnot tarkentuvat aineistolähtöisesti. Väitöstutkimus päättyy lopullisen tutkimusraportin kirjoittamiseen ja sen puolustamiseen väitöstilaisuudessa 2014. Jatkotavoitteena on, että lentäjiksi valittujen nuorten seuranta voitaisiin jatkaa tutkimusryhmän toimesta 3–4 vuoden ajan.

## Lopuksi

Edellä kuvattu tutkimusprosessi voi onnistuessaan syventää sotilasjohtamisen merkitystä ilmavoimien organisaatiokulttuurin kehittymisessä. Analysoimistani oppimistehtävistä käy ilmi, että ilmavoimien organisaatio on monen eri osatekijän ansiosta kyennyt muuntumaan nykyaikaiseksi, korkeaa teknologiaa käyttäväksi ja kovaa osaamista vaativaksi organisaatioksi. Tämä on tapahtunut hyvin lyhyellä aikavälillä. Kehitys herättää myös joihtain perusteltuja kysymyksiä; mistä kriittisistä menestystekijöistä on pidettävä kiinni pysyäksemme kehityksessä mukana? Mitkä tekijät haittaavat kehitystä? Millaiset ilmavoimat meillä on vuonna 2050?

Organisaatiokulttuuritutkimus osaltaan pyrkii tuottamaan vastauksia edellä kuvatuun kaltaisiin kysymyksiin. Kulttuuritutkimus on ennen kaikkea kiinnostunut ihmisten kokemuksista – vuorovaikutuksesta. Tutkimukseni keskeisenä välineenä vastausten hakemiseen on etnografia. Menetelmä on saanut suomalaisittain laajempaa huomiota vasta 1990-luvulla, jolloin sitä käytettiin tutkittaessa erilaisten oppilaitosten koulutuskulttuureja. Nykyisin menetelmää käytetään myös organisaatioiden tutkimukseen, jossa organisaatiossa toimiva työntekijä voi toimia samalla myös tutkijana. Asetelma on kieltämättä haastava mutta erilaiset etnografiset lähestymistavat antavat kuitenkin mahdollisuuden eettisesti ja laadullisesti hyvän tutkimustyön tekemiseen<sup>23</sup>. Yhteistyö eri toimijatahojen ja tutkijoiden kesken parantaa tutkimuksen laatua kehittäen samalla myös sotatieteellistä opetusta ja tutkimusta.

<sup>22</sup> Hoikkala, Salasuo, Ojajärvi (2009).

<sup>23</sup> Tampereen yliopisto (2009).

## Lähteet

- Blatner, A. (1977) *Toiminnalliset menetelmät psykoterapiassa ja koulutuksessa. Psykodraaman ja sosiadraaman tekniikat käytäntöön sovellettuna*. Resurssi Oy: Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Eskola, J & Suoranta, J. (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5.painos. Osuuskunta Vastapaino: Tampere.
- Helkama, K. Myllyniemi, R. & Liebkind, K. (2005) *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Hoikkala, T. (1999) *Nuorisotutkimusverkosto*. Lausunto kapt Juha Jokitalon väitöstutkimuksesta 14.9.2009.
- Hoikkala, Tommi; Salasuo, Mikko; Ojajärvi, Anni (2009) *Tunnetut sotilaat. Varusmiesten kokemus ja terveystaju*. Pääesikunnan tutkimuslupa, päätös AD22972, 10.9.2007.
- Ilmasotakoulu (2009 Käsky 12.8.2009 asiak. CF13852.
- Jauhiainen, R. & Eskola, M. (1994) *Ryhmäilmiö*. WSOY: Juva.
- Jokitalo J. (2006) *Huomio – katse oikeaan päin. Näkökulmia puolustusvoimien ryhmäprosesseihin ja -ilmiöihin*. Pro gradu -opinnäyte. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos.
- Karjalainen, H. (Patria Training, Tikkakoski) (2009) Lausunto kapt Juha Jokitalon väitöstutkimuksesta 14.9.2009.
- Lappalainen, S & al. (2007) *Etnografia metodologiana. Lähtökohtia koulutuksen tutkimukseen*. Vastapaino: Tampere.
- Leppälaakso, H. (Ilmasotakoulu) (2009) Lausunto kapt Juha Jokitalon väitöstutkimuksesta 9.9.2009.
- Nieminen, s & Saarenheimo, M. (1981) *Morenolainen psykodraama. Historiallinen ja filosofis-psykologinen analyysi*. Psykologien Kustannus Oy: Helsinki.
- Niemistö, R. (2000) *Ryhmän luovuus ja kehitysehdot*. Tammerpaino: Tampere.
- Niiniluoto, I. (1980) *Johdatus tieteen filosofiaan. Käsitteen- ja teorian muodostus*. Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.

Pennington, D. (2005) *Pienryhmien sosiaalipsykologiaa*. Tammerpaino: Helsinki.

Puolustusvoimat (2009). [Http://www.puolustusvoimat.fi/ilmavoimat/tiedotteet/2465.dsp](http://www.puolustusvoimat.fi/ilmavoimat/tiedotteet/2465.dsp). (23.9.2009)

Rainio, K & Helkama, K. (1974). *Sosiaalipsykologian oppikirja*. Werner Söderström Osakeyhtiö: Porvoo.

Sarala, U & Sarala, A. (2001) *Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Helsingin yliopiston Lahden koulutus- ja tutkimuskeskus. Tammerpaino: Tampere.

Schein, E.(1978) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Amer-yhtymä: Espoo.

Schein, E. (1987) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Weilin + Göös: Espoo.

Syrjälä & al. (1994) *Laadullisen tutkimuksen työpajoja*. Kirjayhtymä Oy: Helsinki.

Tampereen yliopisto (2009) *Menetelmäopetus*. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1.html). (25.9.2009)

Valtanen, M. (toim.) (2008) *Johtamisen sosiaalipsykologiaa – käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos: Helsinki.

*Mikko Porvali, luutnantti (res)*

## **RESERVIUPSEERI KANSAINVÄLISESSÄ TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ**



Tämän seminaarin aiheena on sotilasjohtaminen. Siksi luonnollinen näkökulma aiheeseen on, kuinka reserviläistä tai reservin upseeria kansainvälisissä tehtävissä tulisi johtaa. Näkökulman valinnalla en tähtää siihen, kuinka reserviläiset odottaisivat tai haluaisivat tulla joh-

detuiksi, vaan kokonaisuuden ja joukon toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisimpaan johtamistapaan.

Kriisinhallintatehtävissä palvelevista henkilöistä yli puolet, kuutisenkymmentä prosenttia, on reserviläisiä. Sotilasjoukon tavanomaiseen henkilöstörakenteeseen nähden reservin upseerit ovat joukossa suhteellisesti ylliedustettuina. Tämä on seurausta muun muassa erilaisten tarkkailija- ja yhteysupseeritehtävien suuresta määrästä sekä erikoisupseereiden tarpeesta (esim. lääkärit ja lakimiehet).

Johtamisen ja rauhanturvajoukon toiminnan näkökulmasta oleellinen kysymys on, onko tällä henkilöstöryhmällä vaikutuksia joukon johtamisen kannalta. Tarvitseeko, tuleeko tai kannattaako sen piirteitä ottaa johtamisessa huomioon? Vastaukseni on luonnollisesti myönteinen – seuraavassa pyrin perustelemaan, miksi ja miten.

### **Reserviläisten ammattitaidon hyödyntäminen**

Siviilielämän ammattitaito tai muut erityistaidot ovat reserviupseerin tärkeimpiä pääomia. Se lisäarvo, jonka reserviläiset sotilasyhteisöön tuovat, liittyy ennen kaikkea näihin. Valtaosalla kriisinhallintatehtävien reserviupseereista on jokin ammattitutkinto sekä työkokemusta alaltaan. Karkeasti arvioiden noin puolet reserviupseereista sijoitetaan kriisinhallintatehtävään juuri ammattitaitonsa vuoksi.

Tämän voimavaran parhaasta mahdollisesta hyödyntämisestä vastaavat ensi sijassa henkilöstön oikean sijoittamisen kautta Puolustusvoimien Kansainvälinen Keskus sekä Porin Prikaati. Samaan hengenvetoon on kuitenkin to-



deettava, että FINCENT ja PorPr pääsevät sijoittamaan tehtäviinsä vain niitä reserviläisiä, joiden rekrytoinnissa on onnistuttu. Selvää on, että palvelusuhteen ehtojen säännöllinen kehittäminen sekä palveluksen tekeminen ammattimiehille ja -naisille mielekkääksi edesauttaa osaavan henkilöstön hakeutumista kriisinhallintatehtäviin.



Kuva 1: Kosovon itsenäistymisen keväältä, vuodelta 2008. Tarkkailua ja avointen lähteiden tiedustelua suorittaneeseen yhteysupseerijoukkoon kuuluu viiden osaavan ammattisotilaan lisäksi yliopiston opettajankouluttaja, koulutusalan sosiaalityöntekijä, kunnan ympäristötarkastaja ja poliisin rikostutkija. Kaikille koulutusaloille oli tehtäväkentässä tilauksensa.

Helpoimmin tällaiset erikoistaidot jätetään kuitenkin hyödyntämättä johtamisessa. Taustana on, että eri ammattikuntien edustajille kertyy erilaista elämäkokemusta; erilaista näkemystä asioihin. Tämä on inhimillisen elämän monimuotoisuudesta seuraava piirre, jossa ei ole sen enempää oikeaa tai väärää kuin hyvää tai pahaakaan – näin vain on.

Sotilaiden ammattitaito ja ammatillinen kokemus ovat kaikessa sotilaallisessa toiminnassa ja johtamisessa ehdottoman tärkeää ja keskeistä. Samalla on selvää, että yhteiskunnan eri aloilta saapuvien reserviläisten ammatillinen kokemus on kokonaisuutena monialaisempaa. Tätä ei pitäisi nähdä vastakkainasettelun alkuasetelmana, vaan voimavarana. Ammattiarmeijoihin verrattuna tämä on suomalaisen asevelvollisuusjärjestelmän ehdoton etu.



Kuva 2: Mitä eriytyneemmäksi toimiala kasvaa, sitä suurempi on reserviupseereiden tarve. Kuvassa Päämajan liikkuvan tiedustelukeskukseen upseeristo syksyllä 1941; vasemmalta lukien ammanteiltaan arkkitehti, geologi, luonnontieteen professori, upseeri, venäjänopettaja ja toimittaja. Joukon ainoa ammattisotilas on kapteeni Reino Raski, kolmas oikealta. (Muut: Aarne Ervi, Vladi Marmo, Mauno J. Kotilainen, Igor Vahros ja Boris Karppele.) Kuva: Päämajan tiedustelutoimiston aseveliyhdistyksen arkisto.

Kokemusmaailmojen erilaisuus näkyi vaikkapa astuessani palvelukseen Porin Prikaatissa EU:n taisteluosaston rikostutkintaosan johtajana. Toisena työpäivänä minut käskettiin laatimaan joukkoni MYKTY, josta en reserviläisenä ollut koskaan kuullutkaan. Lyhenteen sisällön selvitti tarmokas huoltoupseeri, joka oli turvannut selustaani laatimalla ryhmälleni materiaaliyksikkötyyppiluettelon.

Luettelon rungoksi oli otettu sodanajan sotilaspoliisijoukkueen varustus. Rikostutkintaan soveltuvia välineitä listalla ei ollut yhtään – rautakankia oli kaksi mieheen. Laatijan sinänsä perusteltu käsitys poliisitoimesta näkyi siten, että hän oli lisännyt luetteloon tutkan: sellainenhan poliisilla olisi ehdottomasti oltava. Tutkintaryhmän varustuksessa tätä hieman hämmästelin. Hätä iski, kun joku tarkisti tutkan sotavarustekoodin: ”Z086: Tutka, lähtönopeus- (tykistön).”

Ensimmäisen taisteluosaston varustaminen oli tuolloin prioriteeteissa korkealla. Edessä oli pikainen soittelukierros, jottei tykistön lähtönopeustutkaa



lähetettäisi ryhmälleni Säkylään jostain tarkoituksenmukaisemmasta paikasta.

### **Reserviläisen ja ammattisotilaan ajatusmaailmojen kohtaaminen**

Tiedollisten ja taidollisten seikkojen ohella on kysymys myös asioiden hahmottamisesta – sotilasympäristön tavasta systematisoida ja luokitella asioita. Tavallinen on esimerkiksi tilanne, jossa VIP-vierailija tutustuu kriisinhallintajoukkoon toimialueella. Erilaisten asioiden, alueiden tai yhteisöiden esittelemisen lankeaa usein yhteysupseeriryhmien vastuulle (lyhenteiltään MOT, LMT tai LOT), sillä tehtävänsä mukaisesti nämä pääsääntöisesti ovat parhaiten perillä ympäröivästä yhteiskunnasta ominaisuuksineen.

Yhteysupseeriryhmän johtajalla, lähes poikkeuksetta kadettiupseerilla, on ainakin kaksi tapaa kuvata omaa ryhmäänsä vieraalle. Sotilaallisempi tapa kuulune:

*Yhteysupseeriryhmään, 1+4, kuuluu upseeri, toimiupseeri ja kolme reserviupseeria.*

Tällainen tapa riittää hyvin silloin, kun tiedolla halutaan kuvata päälukua. Ryhmän suorituskyvystä tai ammattitaidosta se kuitenkin kertoo varsin vähän. Näiden kannalta on aivan eri asia lausua:

*Yhteysupseeriryhmääni, 1+4, kuuluu upseeri, toimiupseeri sekä kolme reserviläistä, jotka tällä hetkellä ovat ammateiltaan luokanopettaja, tullirikostutkija ja yhteiskuntatieteiden maisteri.*

Jos ajatellaan ensimmäisen ilmoituksen tietosisältöä vaikkapa Kosovossa, ensimmäinen ilmoitus ei kerro ryhmän suorituskyvystä paljoakaan. Opettajan, tullietsivän ja yhteiskuntatieteilijän ammatit puolestaan on helppo suhteuttaa ympäröivään tilanteeseen ja yhteysupseereiden tehtävään. Ryhmät järjestävät kouluille oppitunteja miinanvalistuksesta, tarkkailevat poliittista ja yhteiskunnallista kehitystä eri tasoilla ja elävät yhteiskunnassa, jonka kautta kulkee käytetyin eurooppalainen ihmisten, aseiden ja huumausainesten salakuljetusreitti. Tiesipä kuulija tämän tai ei, hänelle syntyvä käsitys ryhmän todellisesta suoritusarvosta asettuu kerralla aivan toiselle tasolle.

Luonnollisesti on puhdas pikkuasia, kuinka ryhmän kokoonpano ilmoitetaan. Sen sijaan se, kuinka ryhmän johtaja itselleen asian hahmottaa, on ensiarvoisen tärkeää. Mikään koulutus tai oppiaste ei tee henkilöä kaikkivoivaksi arvioimaan niin monitahoista asiaa kuin yhteiskunta ja ihmiselämä. Tärkeää on yhteistyö: eri näkökulmien löytäminen ja tulkitseminen keskenään – siviilimaisella yliopistokielellä 'poikkitieteellisyyt'.

## Sosiaalinen yhteiselo eri henkilöstöryhmien kesken

Toinen kanta- ja reserviupseereiden välejä mietittäessä huomioonotettava seikka on kokemuspöirien erilaisuus. Monia ammattialoja vaivaa tietty elämänpiirin urautuminen, jota voimme kutsua vaikkapa sosiaalisesti vääristymäksi. Molemmissa toimineena uskallan väittää tätä niin poliisi- kuin sotilasalankin erääksi piirteeksi. Henkilön maailmankuva samankaltaistuu läheisten sosiaalisten kontaktien kesken vuosien varrella, kun tai jos:

- 1) työyhteisö koostuu samanhenkisistä ihmisistä,
- 2) vuorotyöt, sotaharjoitukset ja syrjäiset työpaikat luovat omat vaikeutensa valtaväestön sosiaaliseen elämään osallistumiseen, sekä
- 3) vapaa-aikaa vietetään voittopuolisesti työ- ja kurssikavereiden tai muiden kollegoiden kesken.

Tällaisessa elämänmuodossa on ammattikunnan kiinteyden kannalta positiivisetkin puolensa, mutta samalla se on omiaan kaventamaan henkilön maailmankuvaa. Lopulta mielenkiintoisia tai yhteisiä puheenaiheita tuntuu löytyvän vain oman ammattikunnan piiristä – ehkäpä vaitiolovelvollisuuden tai yhteisymmärryksen vuoksi omasta kokemusmaailmastaan ei muiden kanssa enää voi kunnolla puhuakaan. Yhteistä aaltopituutta valtaväestön edustajaan ei enää löydy: virka on vienyt miehen tai naisen.

Tämän ilmiön ehkäiseminen tai vähintään sen tiedostaminen on ammatillisotilalle tärkeää siinä missä poliisillekin. Sotilaan kohdalla piirre saa merkityksensä ammattiupseerin kyvyssä suhtautua reserviläisiin työyhteisössään – useimmiten siis kertausharjoituksessa tai kriisinhallintaoperaatiossa. Professori Alpo Reinikainen kirjoitti jatkosotaan ajoittuvassa muistelmateoksessaan *Toisten on kuoltava* vuonna 1981 (Reinikainen, Alpo: *Toisten on kuoltava – Posliinipojan Jatkosota*, 1. osa, Kirjayhtymä, Jyväskylä 1981):

*”Esimiehen täytyisi osata tulla toimeen myös siviili-ihmisten kanssa, joita reserviläiset itse asiassa ovat. Hänen täytyisi ymmärtää edes jotakin myös tavallisista siviiliasioista ja osoittaa tarpeellista huomauttaisuutta ja inhimillistä – sivistyneen ihmisen – kohteliaisuutta myös alaisiaan kohtaan..*

*Johtaja ei saa kovin näkyvästi pyrkiä kohottautumaan alaistensa yläpuolelle. Jos hän on henkisesti ja pätevyydeltään korkealla tasolla, hänen ei tarvitse sitä näyttää; ellei hän ole, näyttöminen vain pahentaa asiaa.*

*Johtaja ei menetä mitään, jos hän reilusti tunnustaa erehtyneensä, silloin kun on syytä. Johtajassa saa olla vikojakin; kaikissa meissä on,*

*mutta hänen on kyettävä kantamaan vikansa ja puutteensa oikealla tavalla ja korjaamaan erehdyksensä. Sattuu se vahinko viisaallekin. Karkea kielenkäyttö alentaa jokaista, ja mitä ylemmältä taholta se tulee, sitä enemmän se alentaa.”*

## **Joukon kiinteyden eli hengen luominen**

Yleisesti hyväksytty käsitys johtamisen tutkimuksessa on, että joukon kiinteyden eli yhteishenki vaikuttaa positiivisesti sen toimintaan. Sotilasorganisaatio on tiukka linjaorganisaatio, mille on hyvät ja pätevät perusteet. Näitä perusteita ei reserviläisten mukanaolo saa vaarantaa, vaan reserviläisiin on näiltä osin kohdistettava samat vaatimukset kuin muihinkin sotilaisiin. Toisinaan reserviläisten suusta kansainvälisissä tehtävissä kuulee ikään kuin perusteluna epäsotilaalliselle käyttäytymiselle tai myöhästymiselle selityksen: ”Mehän olemme reserviläisiä”. Selvää on, ettei tällaista selitystä tule hyväksyä.

Joukon kiinteyden on sen toiminnan kannalta niin oleellinen ominaisuus, että kriisinhallintaoperaatioissa tulisi vähintäänkin pyrkiä pidättymään sitä murentavista tekijöistä. Ammatti- ja reserviupseerien kesken tämä on usein henkilökysymys. Osa kotimaan kantahenkilökunnasta kykenee arvostamaan reserviläistä kansainvälisessä työyhteisössään, osa ei. Syyt lienevät pääsääntöisesti yksilöllisiä ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuvia, eikä niitä voi luotettavasti tai ainakaan tyhjentyvästi määritellä. Se kuitenkin voidaan todeta, että molemminpuolinen kunnioitus epäilemättä olisi koko joukon etu.

Reserviläisten yksittäistapauksissa kokemaa luottamuspulaa ammattisotilasta kohtaan pystyn kokemusperäisesti jotenkin arvioimaan. Nämä syyt liittyvät yleisimmin joko alkoholinkäyttöön tai alentavaan suhtautumiseen reserviläisiin. Toisinaan närää herättää myös heikko kielitaito, sillä kantahenkilökuntaan ei rekrytoinnissa sovellettane samoja kielitaitovaatimuksia kuin reserviupseereihin, mikä on omiaan aiheuttamaan tiettyä epätasaisuutta tässä suhteessa.

Yksittäisten ihmisten henkilökohtaisia piirteitä ei voi muuttaa sen paremmin reserviläisten kuin ammattisotilaidenkaan osalta. Joitain käytäntöjä kuitenkin voitaisiin joukon kiinteyden parantamiseksi kriisinhallintaoperaatioissa muuttaa. Esimerkkeinä näistä voidaan mainita kaikkinaisen rakenteellinen erottelu: vaikkapa kadetti-, toimi- tai reserviupseereiden erilliset saunavuorot tai majoitusolojen keskinäinen vastaamattomuus. Santahaminan leppoisassa auditoriossa mainittuna tällaiset seikat vaikuttavat pienuudessaan mitättömiltä ja jopa koomisilta, mutta sotilasyhteisössä kaukana kotoa niillä voi olla siinä hetkessä suurikin asennemerkitys.

Merkittävin rakenteellinen seikka, joka kriisinhallintajoukon kiinteyteen – ainakin kanta- ja reserviupseerien kesken – vaikuttaisi, olisi korjattavissa jo kotimaassa. Erilainen kohtelu eri henkilöstöryhmien rekrytoimisessa on omiaan luomaan perustaa eriarvoisuuden kokemiselle operaatioissa. Tässä mielessä puolustusministeriö ja reserviläisjärjestöt ovat ottaneet tänä vuonna tärkeän askeleen aloitettuaan säännölliset tapaamiset tarkoituksenaan kehittää kriisinhallintatehtävien palvelussuhde-ehtoja. Reserviläisjärjestöjen yhtenä tavoitteena on rekrytointimenettelyjen sekä palvelussuhteen ehtojen yhdenmukaistaminen eri henkilöstöryhmien kesken.

Väinö Linna kirjoitti jääkärieversti Ilmari Salpakarin suuhun sanat, joiden mukaan sotilaan ammattitaitoa on kuoleminen. Uskon yhtyvänä läsnäolijoiden enemmistöön todetessani, että sitä on ennemminkin johtaminen. Ammattiupseerin on helppo voittaa reserviläisten kunnioitus ja luottamus niin-kin yksinkertaisella tavalla kuin osoittamalla arvostavansa heidän ammattitaitoaan. Samalla hän osoittaa arvostavansa omaansakin – kykyä ja taitoa johtaa.

Esimies, joka piiloutuu nimikkeiden, kaulusruusujen tai virkatien taakse ja käyttää näitä perusteina omien päätöstensä perustelemiseen, on hakoteillä. Se ei ole yksin reserviläisten, vaan koko joukon tappio. Sen sijaan esimies, joka osoittaa kiinnostusta alaistensa ammatilliseen koulutukseen, näkökulmiin ja mielipiteisiin, on reserviläisten silmissä arvostettu hahmo. Vähintään yhtä merkittävää on, että näin tehdessään ammattiupseeri kerää tietoa ja näkökulmia oman päätöksentekonsa pohjaksi, mikä todennäköisesti edesauttaa oikeansuuntaisten päätösten syntymistä.



*YTK, maj (res.) Risto Sinkko ja VTM, yksikön johtaja Sakari Nurmela, TNS-Gallup*  
**JOHTAMISTYYLIT JA JOHTAJAN NOTKEUS –  
 KADETTIUPSEERIT, RESERVIUPSEERIT JA POLITIIKAN  
 JOHTAJAT VERTAILUSSA**



Johtamisseminaaria varten teetetyssä tutkimuksessa kansalaiset kertoivat mieltänsä poliitikoista, yritysjohtajista, kadettiupseereista sekä reserviupseereista johtajina. Yllättäviäkin eroja löytyi ja kansalaisten voidaan päätellä arvostavan kadettiupseereiden monipuolista johtajakoulutusta.

Seminaaria varten tutkittiin myös kansalaisten mielipiteitä Afganistanin operaatiosta sekä kertausharjoituksista.

### **Johtajan notkeus (agility) muuttuvan toimintaympäristön haasteissa**

Seminaarin yhtenä ideana oli hankkia mielipidetutkimuksella tietoa kansalaisten näkemyksistä tämän hetken johtamisen tilasta. Tavatonta ei ole se, että julkisessa keskustelussa väitetään milloin minkäkin laitoksen tai hankkeen epäonnistuvan huonon johtamisen vuoksi. Johtamisen tutkijat näkevät asian niin, että johtamiselle asetetaan nykyään aivan uusia joustavuuden ja notkeuden (*agility*) vaatimuksia. Olosuhteet ja toimintaympäristöt muuttuvat ja joskus aikaisemmin toimineet johtamisen mallit eivät päde.

Amerikkalaiset tutkijat ja johtamisen konsultit Bill Joiner ja Stephen Josephs (2007) ovat tutkimustensa perusteella määritelleet viisi hierarkian muodostavaa johtajatyyppeä, joiden välillä yhtenä erotteluna on jako heroistisiin ja postheroistisiin tyypeihin. Tässä jaottelussaan he nojaavat David L. Bradfordin ja Alan R. Cohenin (1998) näkemykseen postheroistisesta ajattelutavasta (*post-heroic leadership mind-set*). Heidän mallinsa puitteissa johtaja säilyttää edellisen tason taidot kehittyessään tasolta seuraavalle. Tavoitteena on johtamisen joustavuus (*leadership agility*), joka on kestävä johtamiskäyttäytymisen edellytys nopeasti muuttuvassa ja kehittyvässä toimintaympäristössä. Joinerin ja Josephsin mukaan heidän tutkimistaan johtajista 10 % on sellaisia postheroistisia johtajia, joilla tämä tavoite toteutuu.

Tyypijaottelussa kiinnitetään huomiota neljään asiaan: Johtamistyyli, tapa johtaa organisaation muutosta, tapa johtaa tiimejä sekä tapa käydä keskustelua olennaisista asioista.

### 1) Asiantuntija (*Expert*)

- Johtamistyyli: taktinen, ongelmien ratkaisemiseen suuntautunut. Asiantuntija-johtaja uskoo, että johtajan voima riippuu asiantuntemuksesta ja aseman antamasta auktoriteetista.
- Tapa johtaa organisaation muutosta: asiantuntija-johtajan organisaatioon liittyvät aloitteet kohdistuvat organisaation kasvuun tai laajentumiseen organisaation rajojen sisällä kiinnittämättä huomiota muihin asianosaisiin ja sidosryhmiin.
- Tapa johtaa tiimejä: valvoo enemmän kuin johtaa. Asiantuntija-johtaja kokoaa enemmänkin yksilöistä muodostuvia ryhmiä kuin tiimejä. Tällainen johtaja takertuu useammin yksityiskohtiin kuin johtaa strategisella tasolla.
- Tapa käydä keskustelua olennaisista asioista: asiantuntija-johtajan tyyli on joko puolustaa voimakkaasti mielipiteitään tai pitää niistä kiinni mukauttaakseen toisia. Hän saattaa heilua tyylistä toiseen riippuen siitä, millainen suhde hänellä on kuhunkin ihmiseen. Asiantuntija-johtaja on taipuvainen välttämään palautteen antamista tai pyytämistä.

### 2) Suorittaja (*Achiever*)

- Johtamistyyli: strateginen, suuntautuu tuloksen saavuttamiseen. Suorittaja-johtaja uskoo, että johtajan voima ei synny ainoastaan auktoriteetista tai asiantuntemuksesta, vaan myös toisten motivoinnista.
- Tapa johtaa organisaation muutosta: suorittaja-johtajan organisaatioon liittyvät aloitteet sisältävät myös alan ympäristön analyysin. Hänen strategiansa sidosryhmien hyväksynnän saavuttamiseksi vaihtelevat yksisuuntaisesta viestinnästä kannanottojen pyytämiseen.
- Tapa johtaa tiimejä: suorittaja-johtaja toimii kuin täysivaltainen manageri. Tärkeiden asioiden käsittelemiseen tarkoitettujen kokousten tarkoitus on hyväksynnän saavuttaminen johtajan omille näkemyksille.
- Tapa käydä keskustelua olennaisista asioista: suorittaja-johtajan tyyli on joko itsetietoinen tai mukautuva, ja hänellä on taipumusta tasapainoilla kohdatessaan vähäistä hyväksyntää. Hän hyväksyy usein palautteen, jos se auttaa toivotun tuloksen saavuttamisessa.

### 3) Katalysoija (*Catalyst*)

- Johtamistyyli: visionäärinen, pyrkii helpottamaan alaisten toimintaa. Tällainen johtaja uskoo, että johtajat tuottavat ja ilmaisevat innovatiivisen ja inspiroivan vision sekä voimaannuttavat ihmisiä muuttamaan vision todellisuudeksi.
- Tapa johtaa organisaation muutosta: katalysoija-johtajan tapa kehittää organisaatiota liittyy usein tiimityötä, osallistumista ja voimaannuttamista sisältävän kulttuurin kehittämiseen. Proaktiivinen yhteistyö erilaisten sidosryhmien kanssa heijastaa käsitystä siitä, että sidosryhmien osallistuminen parantaa tehtävien päätösten laatua.
- Tapa johtaa tiimejä: katalysoija-johtaja toimii tiimin vetäjänä ja työn helpottajana luodakseen vahvasti osallistuvan tiimin. Hän on valmis hyväksymään avoimen näkemysten vaihdon vaikeissa kysymyksissä. Hän suosii suoria raportointeja ja käyttää tiimien kehittämistä johtamisen kehittämisen välineenä.
- Tapa käydä keskustelua olennaisista asioista: katalysoija-johtaja on valmis tarvittaessa tasapainoilemaan itsetietoisten tai mukautuvien lähestymistapojen välillä. Hän hakee palautetta omasta aloitteestaan. Hän on aidosti kiinnostunut oppimaan eriävistä näkökannoista.

### 4) Yhdessä tekijä (*Cocreator*)

- Johtamistyyli: yhdessä ymmärrettyyn tarkoitukseen ja yhteistyöhön pyrkivä. Tällainen johtaja uskoo, että johtaminen on ensisijaisesti toisten palvelemista.
- Tapa johtaa organisaation muutosta: tämän tyyppinen johtaja kehittää keskeisiin viiteryhmiin sellaiset suhteet, joille on tyypillistä syvä vuorovaikutus ja aito sitoutuminen yhteiseen hyvään. Hän saattaa luoda yrityksiä ja yksiköitä, joissa yhteinen vastuu on olennainen toimintatapa.
- Tapa johtaa tiimejä: yhdessä tekevä johtaja kehittää yhteistyötä tekeviä johtamistiimejä, joiden jäsenet tuntevat olevansa vastuussa oman alueensa lisäksi koko organisaatiosta, jota he yhdessä johtavat.
- Tapa käydä keskustelua olennaisista asioista: yhdessä tekevän johtajan tyyli heijastelee tapaa integroida itsetietoiset ja mukautuvat lähestymistavat. Hän pystyy käsittelemään ja ottamaan vakavasti huomioon kielteisen palautteen, vaikka se olisi tunnepohjaista ja vahvasti hyökkäävää.

### 5) Kokoaja (*Synergist*)

- Johtamistyyli: holistinen lähestymistapa. Tällainen johtaja kokee johtamisen käsin kosketeltavalla tavalla elämän tarkoituksena, joka hyödyttää toisia toimimalla henkilökohtaisen kasvun välineenä.
- Tapa johtaa organisaation muutosta: Kokoaja-johtaja pitää yllä syvän ja empaattisen tietoisuuden kaikkien asiaan liittyvien ihmisten ja



tahojen ristiriitaisista eduista, mukaan luettuina johtajan omat edut. Hänellä on kyky kehittää kokoavia intuitioita, jotka tuottavat näennäisesti ratkaisemattomista konflikteista kaikkia hyödyttäviä ratkaisuja.

- Tapa johtaa tiimejä: kokoaja-johtaja pystyy vaihtelevaan sujuvasti erilaisten tiimien johtamistyylien välillä. Hän pystyy puristamaan ryhmien dynamiikasta kaikille osallisille hyödyllisiä tuloksia.
- Tapa käydä keskustelua olennaisista asioista: tällainen johtaja pystyy haastavissakin keskusteluissa ylläpitämään toimintatapaa, joka ottaa kaikki läsnäolijat huomioon, niin että keskusteluyhteys on vahva mutta hienovarainen ja ulkoisen palautteen rikastama.

Asiantuntija- ja suorittajatason johtajat ovat tässä omaksutun erottelun mukaan johtajia, joiden johtamisajatusmaailmaa voidaan kutsua heroistiseksi (*heroic leadership mind-set*). Heidän tavoitteensa johtamisessa on tavoitteiden asettamisessa, alaisten toiminnan koordinoinnissa ja heidän suorituskykynsä johtamisessa. Nämä kuvailevat nimitykset voidaan tulkita siten, että kirjoittajat tyypilliseen kohteliaaseen amerikkalaiseen tapaan eivät halua erityisesti aliarvostaa ketään. On kuitenkin todettava, että kysymys on suppeasti ymmärretystä asiantuntijuudesta ja suorittamisesta. Suppea asiantuntija on yhden asian asiantuntija ja suppeasti toimiva suorittaja panostaa yhteen ainoaan asiaan, yrityksensä tai organisaationsa maksimaaliseen suoritukseen määritetyn tavoitteen puitteissa.

Vaikka kirjoittajien mukaan kokoajat, joita on yksi prosentti tämän päivän johtajista, saattavat edustaa pitkän aikavälin tehokasta johtamista, olennainen haaste useimmille yrityksille on kuitenkin kehittää suorittajista urallaan eteenpäin katalysoijia. Johtamisen alemmalla ja keskitasolla asiantuntijoista on tarve kehittää suorittajia. Muuttuvassa toimintaympäristössä eivät pärjää yritykset, joiden johtajat ja päälliköt ovat notkeudessaan 1900-luvun tasolla.

Saksalainen tutkija Dirk Baecker (2001) kuvaa heroistisen kaavan mukaan ajattelevan johtajan tapaa argumentoida seuraavasti: "Jos te ette tiedä, minä tiedän; jos te ette osaa, minä osaan; jos te ette tee, minä teen."

Joiner ja Josephs luokittelevat post-heroististen johtajien ryhmään kolme tyyppiä: katalysoija, (catalyst), yhdessä tekijä, (cocreator) sekä kokoaja, (synergist).

Perusidea on siis se, että johtajan joustavuus ja notkeus kasvavat siirryttäessä asiantuntijasta synergistiin. Kuvauksen mukaan asiantuntijat ja suorittajat ovat tyypillisiä "lattiatason" johtajia. Malli sisältää ajatuksen siitä, että kehittyessään ja koulutuksen myötä johtaja siirtyy asteikolla

ylöspäin, heroistiset johtajat vähintään katalysoijan tasolle. Synergistin johtajakuvaan sisältyy eniten kokoavaa näkemystä, visiointia.

### **Kansalaiset arvioivat johtajiaan**

Tutkimuksessamme ei kuitenkaan tutkittu johtajia itseään, vaan kansalaisten näkemyksiä heistä. Kysely kohdistui neljään johtajaryhmään: yritysjohtajat, johtavassa tehtävässä olevat poliitikot, kadettiupseerit ja reserviupseerit. Amerikkalaisten alkuperäisartikkelin perusteella jokaisesta ryhmästä kysyttiin 20 kuvausta, sopiiko se kyseiseen johtajaryhmään vai ei. Kuvaukset olivat lauseen tai virkkeen mittaisia, ja ne olivat Suomeen sovitettuja käännöksiä ja lyhennelmiä alkuperäisistä kuvauksista. Ne pyrittiin sovittamaan kyselytutkimuksessa toimiviksi, ja teimme ne yhdessä tutkimuksen toisen tutkijan, TNS-Gallupin tutkimusjohtaja Sakari Nurmelan kanssa. Tutkimusta tehtäessä ei ollut mahdollisuutta esitutkimukseen, jossa olisi tutkittu tehtyjen operationalisointien toimivuutta. Tutkimuksen tavoite ei ollut korkean tieteellinen, vaan kysymys on kokeilusta ja ajatusmallin testauksesta. Käsitksemme on kuitenkin, että tutkimuksen onnistuminen vastaa ”konsulttitason” tutkimuksia.

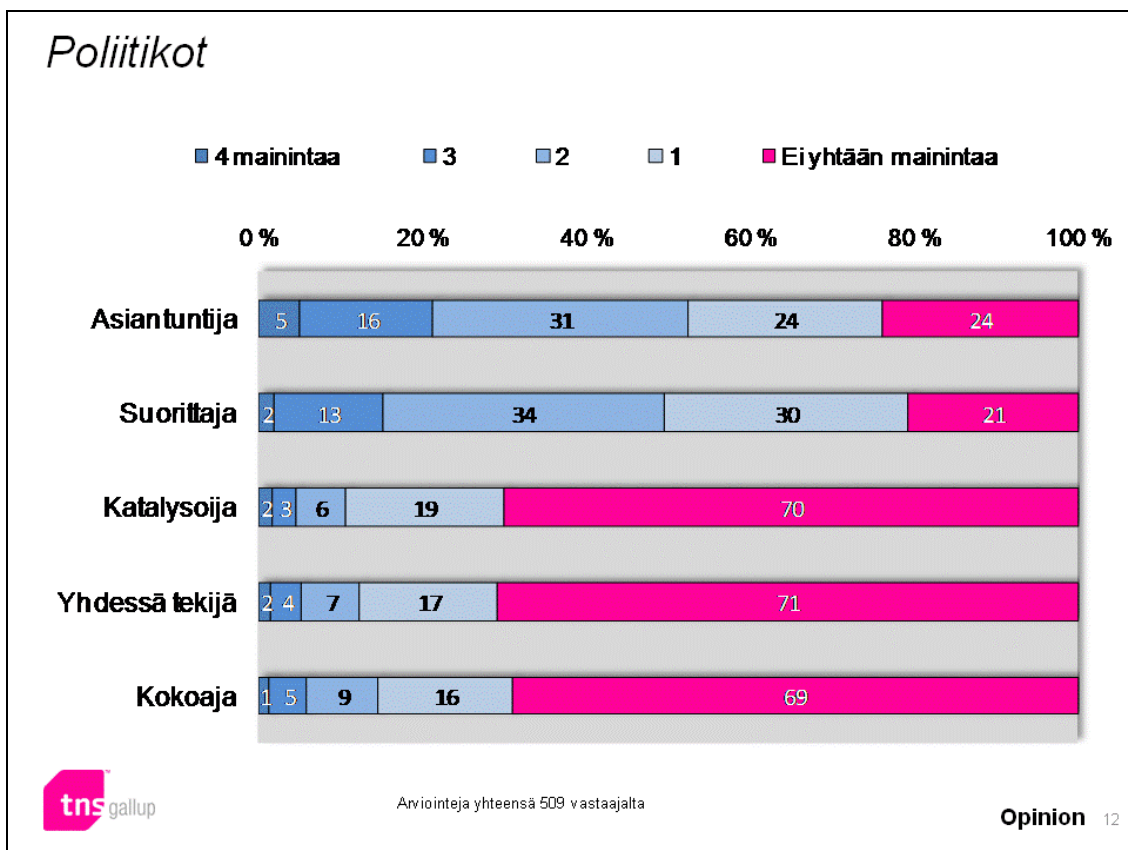
Tutkimuksen tietojenkeruu toteutettiin Gallup Kanavalla syyskuun puolessa välissä 2009. Vastaajia oli yhteensä 686 ja he edustavat Suomen 15-74 -vuotiasta väestöä poislueutuna Ahvenanmaa. Kanavalla Internet-taloudet vastaavat verkon ylitse, muille talouksille on toimitettu vastaamislaitte. Tietokoneavusteinen järjestelmä mahdollistaa kysymysten esittämisen vastaajille vaihtelevassa järjestyksessä, jolla pyritään vähentämään vastaamisväsymystä. Näin samaa johtajaryhmää koskevia kysymyksiä ei siis aina esitetty ensimmäisinä tai viimeisinä. Myös esitettyjen kysymysten eli luonnehdintojen järjestystä vaihdeltiin.

Tuloksia tarkastellaan tässä yhteenvetokuvioiden avulla. Niihin on laskettu tutkituissa johtajaryhmissä eri tyypeihin liittyvien ominaisuusmainintojen osuudet. Nopean yleiskuvan kuvioista saa tarkastelemalla punaisia ei yhtään mainintaa -osia graafin palkeista.

Poliitikoiden johtamistavassa korostuu asiantuntijan rooli, jota kuvaa mm. seuraava luonnehdinta: ”Puolustaa voimakkaasti omia mielipiteitään tai pitää kiinni niistä mukauttaakseen toisia, välttää palautteen antamista tai pyytämistä”. 59 % poliitikkoja arvioinneista vastaajista katso tämän sopivaksi luonnehdinnaksi.

Kansalaisten ajatus poliitikoista johtajina näyttää menevän niin, että heidät on valittu ajamaan läpi omaa ja oman puolueensa näkemystä, ja näin he tekevät – tietyistä kapeista lähtökohdista. Poliitikkoja ei nähdä joustavina

toiset näkökulmat ja toiset ryhmät huomioon ottavina päätöksentekijöinä. Kun tietty vaalivoitto ja sen tuoma asema on saavutettu, ymmärtävät kansalaiset sen, että sitten ajetaan läpi voittaneita näkemyksiä. Johtamisen kannalta tässä on ilmeinen vaara kun poliitikoilla ei ole mahdollisuutta – tai ehkä haluakaan – joustavaan johtamiseen tilanteiden ja olosuhteiden muuttuessa. Julkisessa keskustelussa onkin jo esitetty, että nykyinen hallitusohjelmajärjestelmä alkaa muistuttaa suunnittelutalouksien viisivuotissuunnitelmia nelivuotiseen vaalikauteen sovellettuna.

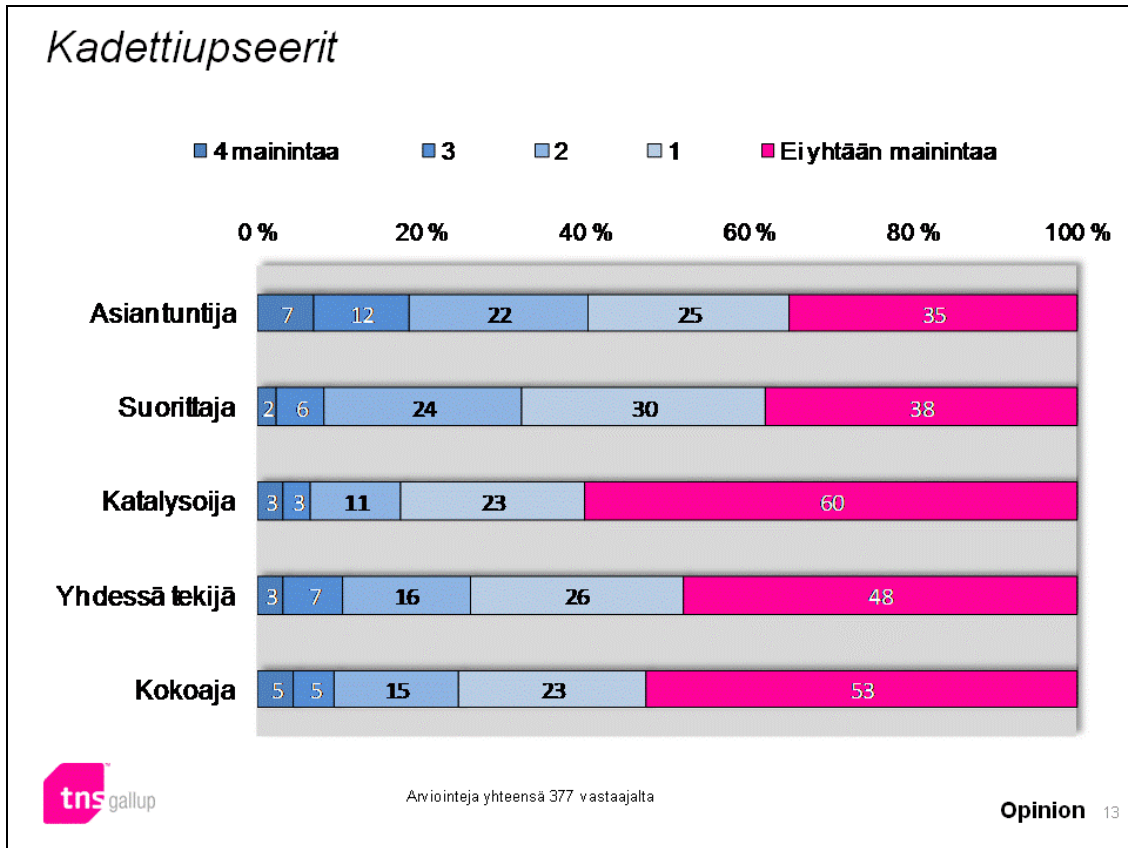


Kaavio 1: Kansalaisten arvio poliitikoista johtajina.

Kadettiupseereiden arvioinneissa korostuvat muita johtajatyyppejä enemmän yhdessä tekeminen ja kokoavan johtajan rooli. Joinerin ja Josephsin mukaan nämä johtajatyypit ovat joustavimpia ja notkeimpia. Ennalta olisi saattanut ajatella, että kansalaiset näkisivät kadettiupseerin johtajana aivan toisinkin. Toisaalta voidaan arvioida, että kansalaisten silmissä kadettiupseereilla on laajin johtajakoulutus, joka mahdollistaa toiminnan erilaisissa toimintaympäristöissä.

Muita johtajaryhmiä enemmän kadettiupseereille annetaan seuraavia luonnehdintoja: ”Pyrkii ensisijaisesti yhteistyöhön ja saavuttamaan tarkoituksen, joka on yhteisesti ymmärretty.” 27 % vastaajista sanoo näin. ”Pystyy ylläpitämään kaikki läsnäolijat huomioon ottavaa toimintatapaa,

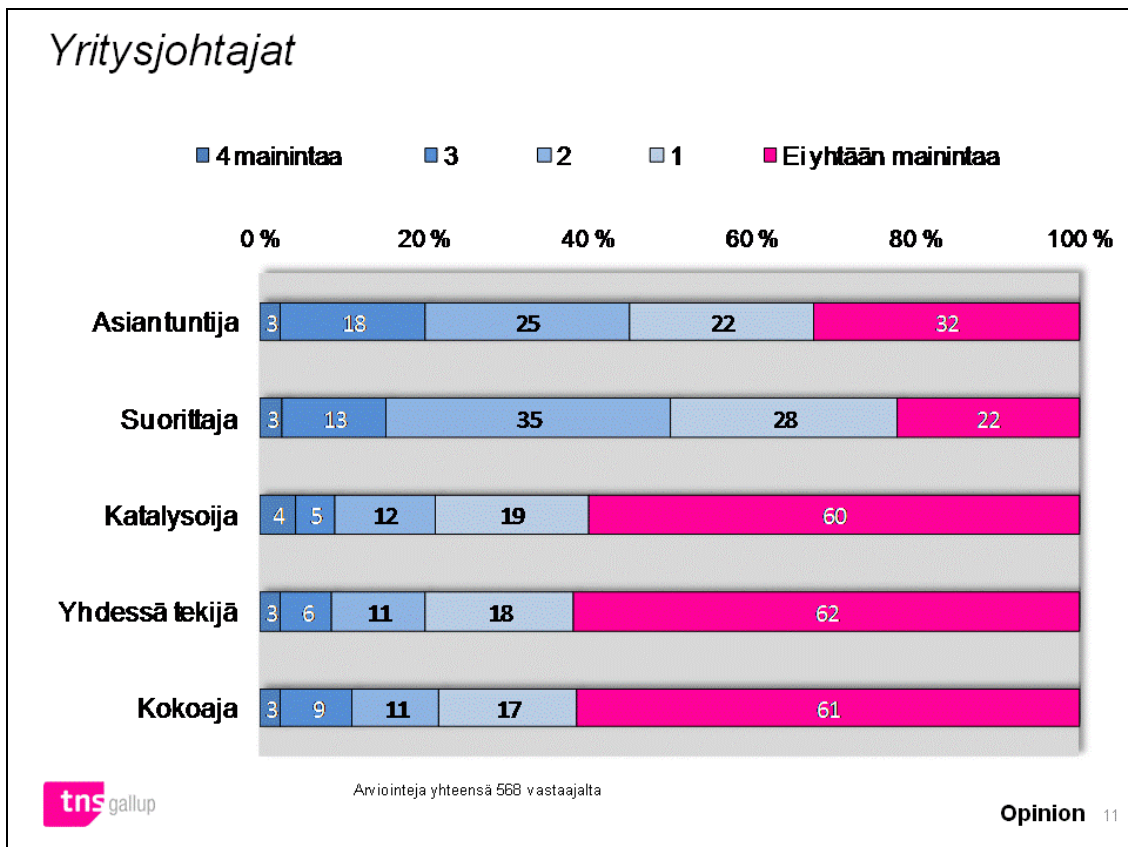
jossa keskusteluyhteys on vahva ja ulkoinen palaute läsnä.”( 26 %). Kyky vastaanottaa palautetta erottaa kadettiupseerit poliitikoista.



Kaavio 2: Kansalaisten arvio kadettiupseereista johtajina.

Yritysjohtajat asettuvat vastausten perusteella profiililtaan poliitikoiden ja kadettiupseereiden väliin. Yritysjohtajat nähdään joustavampina kuin poliitikot. Kuitenkin heidän johtamisessaan korostuu tuloksen saavuttaminen. Luonnehdinta: ”Suuntautunut ensisijaisesti tuloksen saavuttamiseen.” 65 % yritysjohtajia arvioinneista vastaajista on valinnut tämän vaihtoehdon. Kannattaa kuitenkin huomata se, että katalysoivaan johtamistyyliin liittyviä mainintoja yritysjohtajat ovat saaneet enemmän kuin poliitikot tai kadettiupseerit. Yritysjohtajille ja poliitikoille yhteisesti näyttää olevan tyypillistä aloitteellisuuden painottuminen omaan organisaatioon.

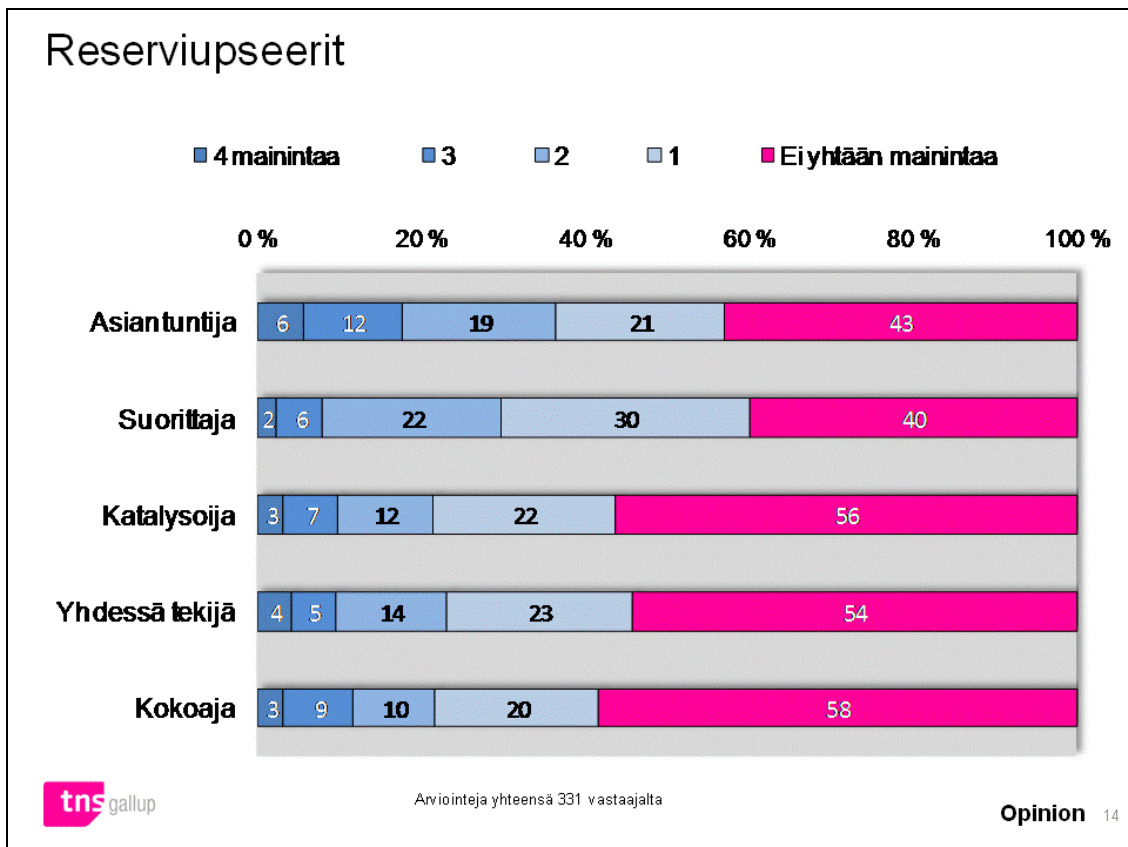
Yritysjohtajien arviointiin näyttää liittyvän se, millainen arvioija itse on. Tutkimuksessa käytetyn vastaajan vasemmisto-oikeisto -ulottuvuuden mukaan vasemmistolaisena itseään pitävä arvioija näkee yritysjohtamisen jäykempänä kuin oikeistolaisena itseään pitävä arvioija. Varmaankin on todellisuudessa niin, että erilaiset ja eri tehtävissä toimivat ihmiset kohtaavat erilaista johtamista. Näin he arvioivat johtamista yleensäkin eri tavoin.



Kaavio 3: Kansalaisten arvio yritysjohtajista johtajina.

Vaikeimpia arvioitavia tutkimuksen vastaajille ovat olleet reserviupseerit. Alle puolet tutkimuksen kaikista vastaajista on arvioinut heitä. Kysymys saattaa olla siitä, että reserviupseereiden rooli ei ole näkyvä tämän päivän yhteiskunnassa. Reserviupseerikoulutuksen saanut johtaja, päällikkö, työtoveri tai sukulainen ei sitä välttämättä korosta arkipäivän toimissaan. Reserviupseerit eivät juuri mediassakaan esiinny. Vastauksia oli kuitenkin riittävästi myös reserviupseereiden profiilin kuvailemiseksi.

Lähinnä reserviupseerit muistuttavat kansalaisten näkemyksissä kadettiupseereita, ja korostuvin piirre muihin verrattuna on katalysoiva johtajuus. Heroistiseen johtamistapaan liittyviä mainintoja reserviupseereilla on vähiten. Post-heroistisesta johtamistavasta korostuu yhdessä tekijä -johtajuus. Luonnehdinnoista erottuvat muihin ryhmiin verrattuna seuraavat: ”Suuntautunut ensisijaisesti ongelmien ratkaisemiseen.” (27 % vastaajista maininnut) ja ”Pyrkii johtamisessaan työn helpottamiseen ja luomaan vahvasti osallistuvan tiimin, hyväksyy avoimen näkemysten vaihdon vaikeissa tilanteissa.” (25 %).



Kaavio 4: Kansalaisten arvio reserviupseereista johtajina.

Reserviupseereiden johtamisessa korostuu siis tietyllä tavalla neuvotteleva johtaminen, mikä toisaalta voidaan tulkita kansanomaiseksi johtamiseksi. Seminaarissa tulikin esiin reserviupseerin luonnehdinta ”yhtenä vertaisensa joukossa”. Kansalaisten näkemys reserviupseereista voidaan pitää perinteisenä, mikä tarjoaakin haastetta Reserviupseeriliitolle.

Tässä ei ole mahdollisuutta tulosten vielä yksityiskohtaisempaan läpikäyntiin, vaan tarkastelemme tuloksia lopuksi yhteenvetotaulukon perusteella. Taulukkoon on laskettu vastaajien eri ominaisuuksien sopivuudesta antamien mainintojen lukumäärien keskiarvot. Vastaajat saivat yhdestä ominaisuusryhmästä valita useitakin ominaisuuksia sopiviksi.

Taulukossa vihreällä värillä on korostettu suurimpia keskiarvoja eri johtajaryhmissä. Tuloksen perusteella ääripäinä voidaan nähdä poliitikot ja toisaalta kadettiupseerit. Oranssi väri ruuduissa kuvastaa poliitikoiden pieniä keskiarvoja näissä post-heroistiseen johtamiseen liittyvissä johtajatyypeissä. Reserviupseereilla on pienimmät keskiarvot asiantuntija-suorittaja-ruuduissa. Kansalaisten arvion mukaan reserviupseereilla esiintyy muita useammin alaisten toimintaa ja tekemistä katalysoivaa johtamista. Näiden lukujen valossa reserviupseerit ovat lähempänä kadettiupseereja kuin kahta muuta johtajaryhmää.



Johtajatyypin mainintakertojen keskiarvot

	Yritysjohtajat	Poliitikot	Kadettiupseerit	Reserviupseerit	
<b>Asiantuntija</b>	1,36	1,55	1,31	1,17	Herois- tinen
<b>Suorittaja</b>	1,46	1,46	1,05	1,01	
<b>Katalysoija</b>	0,75	0,47	0,67	0,79	Post- herois- tinen
<b>Yhdessä tekijä</b>	0,70	0,49	0,92	0,83	
<b>Kokoaja</b>	0,75	0,53	0,86	0,79	

tns gallup

Opinion 15

Taulukko 1: Johtajatyypin mainintojen keskiarvot.

## Vaikea Afganistan-kysymys

Seminaaria varten teetettyyn tutkimukseen sisältyi myös kysymys suomalaisten osallistumisesta Afganistanin kriisinhallintaoperaatioon. Tutkimuksen tekoaikaan asiasta käytiin vilkasta keskustelua mediassa puolesta ja vastaan. Keskeinen kriittinen argumentti keskustelussa perustui näkemykseen Afganistanista vallitsevasta sotatilasta ja suomalaisten osapuolena olemiseen siinä.

Vastaajille esitettiin kysymys: ”Julkisuudessa väitetään, että rauhan turvaaminen Afganistanissa on muuttunut aseelliseksi selkkaukseksi, jossa Suomikin on osapuolena. Mitä mieltä olette, pitääkö Suomen osallistua operaatioon vai ei?” Vastausvaihtoehdot olivat: Kyllä pitää, Ei pidä ja Ei osaa sanoa.

Voimakas väittely jatkui kuitenkin vielä seminaaria edeltävällä viikolla, ja tästä syystä haluttiin mahdollisimman ajankohtaiset tiedot. Kysymys toistettiin Gallupin puhelin-omnibus -tutkimuksessa 12.–14.10.2009. Tutkimuksen toistamiseen vaikutti myös se, että Helsingin Sanomat oli 30.9.2009 julkaissut teettämänsä kyselyn tulokset, ja tässä kyselyssä käytetty sanamuoto oli erilainen.

Helsingin Sanomat kysyi: Tulisiko Suomen pitää kriisinhallintajoukkonsa Afganistanissa vai vetää ne pois? Vastausvaihtoehdot olivat Pitää joukot Afganistanissa (50 % vastauksista), Vetää joukot pois (35 %) ja Ei osaa sanoa (16 %).

Tämän tuloksen mukaan kansalaiset tukevat joukkojemme pitämistä operaatiossa mukana. Omassa kyselyssämme Ei pidä -vastausten osuudeksi tuli 44 % ja Pitää-vaihtoehto sai 42 %:n kannatuksen. Ei osaa sanoa -vastauksia oli 14 %. Tämän tuloksen mukaan kansalaisten tuki operatiolle ei ollutkaan selvä.

Havaitut erot ovat toisaalta oppikirjamainen esimerkki siitä, kuinka kyselytutkimuksessa käytetty kysymysmuoto vaikuttaa tulokseen. Toisaalta voidaan kuitenkin todeta, että juuri tutkimuksen tekoaikaan käyty keskustelu Afganistanin tilanteesta ja selkkauksen osapuolisuudesta muistuttaminen ovat vaikuttaneet kansalaisten näkemykseen operatiosta. Operaatiota vastustavat esiintyjät mediassa ovat saaneet argumentaatiotaan perille.

Tulos kuvaa myös sitä, kuinka tärkeää on tarkkaan harkita tämäntapaisten herkkien ja vaikeiden asioiden esittämistä kansalaisille. Jos tiettyyn hankkeeseen, operaatioon tai vastaavaan on päätetty osallistua, on mielipiteenmuodostuksen kannalta selkeämpää että päättäjät ja vaikuttajat esiintyvät yhdenmukaisesti. Päättäjien keskinäinen keskustelu julkisuudessa ei paranna tilannetta seuraavan vastaavan operaation tullessa eteen. Järkevää ei ole se, että kansallisesti hyväksytyn toimintatavan mukainen operaatio kaatuisikin pienen mutta äänekkään mielipidevaikuttajien joukon esiintymiseen.

MTV:n Internetissä 21.10.2009 julkaiseman reportaasin mukaan suomalaiset rauhanturvaajat pitävät tärkeänä, että kansalaiset tukisivat operaatiota; ”heidän olisi helpompaa olla täällä jos he tietäisivät, että heillä olisi kansalaisten tuki takana”, reportaasissa todetaan.

### **Kansalaiset kannattavat kertausharjoitusten järjestämistä**

Erikseen tutkimuksen yhteydessä kysyttiin lisäksi kansalaisten mielipidettä kertausharjoitusten järjestämisestä. Esitetty kysymys oli: ”Pitäisikö nykyisessä maailmanpoliittisessa tilanteessa reservin kertausharjoituksia mielestäsi...? Vastausvaihtoehdot olivat Lisätä, Vähentää, Pitää nykyisellä tasollaan ja En osaa sanoa.



Aikaisemmissa vastaavissa kyselyissä kansalaiset ovat antaneet tukensa kertausharjoitusten järjestämiselle ja he ovat pitäneet niitä tärkeinä. Vuosi sitten Sakari Nurmela kanssa tekemässämme Puolustusvoimien maine - tutkimuksessa kertausharjoitusten järjestämistä koskeva tulos viittasi kuitenkin siihen, että kertausharjoitusten maine tai arvostus ei ollut paras mahdollinen. Vähintäänkin se voitiin tulkita kehittämiskohteeksi. Puolustusvoimain komentaja Kaskealan mukaan kertausharjoituslykkäysten sietoraja on ylitetty<sup>1</sup>.

Tuloksen mukaan kansalaiset antavat tukensa harjoituksille, sillä vastaajista 52 % haluaa säilyttää harjoitusten määrän nykyisellään ja 20 % kannattaa niiden lisäämistä. Harjoituksia haluaisi vähentää 14 % vastanneista, ja 13 % ei ottanut asiaan kantaa. Tutkimuksessa ei ollut muita kertausharjoituksiin liittyviä kysymyksiä, ja niinpä tässä yhteydessä jää ilman laajempaa selvitystä se, kuinka tämä yleinen tuki kertausharjoituksille todella realisoituisi asevelvollisten aktiiviseksi osallistumiseksi harjoituksiin.

### **Kansalaisten ajattelun eri suunnat**

Tässä käsitelty mielipidetutkimus on suppea ja tarkoitettu lähinnä keskustelun herättäjäksi seminaarissa. Näidenkin tulosten perusteella on nähtävissä, että kansalaisten johtamis- ja maanpuolustusajattelu ei ole yhtenäistä. Kyselyaineiston erittelyssä taustatekijöiden mukaan nähdään, että taustatekijät vetävät ajattelua eri suuntiin. Johtamisen kokeminen on ehkä sukupolviasia, vanhimmat ikäryhmät näkevät johtamisen enemmän heroistisena tai jopa autoritaarisena. Nuoremmat tunnistavat enemmän post-heroistisen johtamisen piirteitä. Naisten kokemus johtamisesta ja johtajista on erilainen kuin miesten, he painottavat johtamisen post-heroistisia puolia ja varmaan myös havaitsevat niitä eri johtajaryhmissä enemmän. Miehet ovat johtamisnäkemyksissään perinteisempiä.

Edellä jo viitattiin poliittisen vasemmisto-oikeisto ulottuvuuden yhteyksiin johtajanäkemyksissä. Tämä voi selittyä sillä, että tyypillisissä työntekijäammateissa johtamisen kokeminen koostuu erilaisista tekijöistä kuin ylempänä organisaatiohierarkiassa olevien toimihenkilöiden tai itse johtajina toimivien kokemuksissa.

Yllättävänä ei voi pitää sitä, että kiistanalaisissa kysymyksissä kansalaisten mielipiteet eroavat jyrkimmin. Joka tapauksessa tämä kuvastaa sitä, että suomalaisten näkemykset maanpuolustukseen liittyvistä asioista eivät ole niin yhtenevät kuin esimerkiksi MTS:n toistuvat maanpuolustustahto-

<sup>1</sup> Ks. <http://www.mil.fi/paaesikunta/tiedotteet/4174.dsp>. Viitattu 22.10.2009

tutkimukset kertovat. Erilaisia oppositiomielipiteitä esiintyy ja keskustelulle ryhtiä antavaa maan johdon perusteltua näkemystä tarvitaan ja sitä on myös johdonmukaisesti puolustettava.

### **Lähteet:**

Baecker, Dirk 2001. "Vom Kultivieren des Managements durch die Organisation – und umgekehrt. Ein Gespräch mit Dirk Baecker". Teoksessa: Bardmann, Theodor M.; Groth, Torsten (toim.) 2001. *Zirkuläre Positionen III: Organisation, Management, Beratung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verl., s. 43–66, 2001.

Bradford, David L. ja Cohen, Alan R. 1998. *Power Up: Transforming Organizations Through Shared Leadership*. John Wiley & Sons.

Joiner, Bill ja Josephs, Stephen 2007. *Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. Jossey Bass.



# **KOMMENTTIPUHEENVUOROT**



*Dosentti, kapteeni (evp.) Tommi Kinnunen*

## **RESERVIN UPSEERIN YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAUVUUS**

### **Kommenttipuheenvuoro vuorineuvos Kari Neilimon esitykseen**



Tässä tekstissä esitetään pääkohdittain 16.10.2009 pitämäni kommenttipuheenvuoro. Kommenttipuheenvuoroni nojaa hyvin pitkälti niihin havaintoihin, joita olen tehnyt vuosina 2003–2009 kehittäessäni hyvin erilaisia työyhteisöjä Johtamistaidon opiston ja Deep Lead Oy:n palveluksessa. Nostan

esille joitakin pääkohtia, jotka ovat tulleet esille niissä keskusteluissa joita olen käynyt reservinupseereiden kanssa erilaisissa valmennuksissa, koulutuksissa sekä näiden jälkeisissä tilaisuuksissa.

Aiheena vuorineuvos Neilimolla oli *Reservin upseerin yhteiskunnallinen vaikuttavuus*. Aihe on erittäin mielenkiintoinen ja tarjoaa useita ulottuvuuksia tarkastelumahdollisuuksiksi. Monet reservinupseerit menestyvät erinomaisesti työelämässä ja he sijoittuvat yhteiskunnallisesti merkittäviin tehtäviin. Näiden tehtävien kautta heidän yhteiskunnallinen vaikuttavuutensa on hyvin usein suurta. Vuorineuvos Neilimo arvioi esityksessään ansiokkaan monipuolisesti sitä kokonaisuutta, mitä reserviupseerikoulutus antoi hänelle.

Vuorineuvos Neilimon pohtiessa mitä hän sai reservin johtajakoulutuksesta, hän nosti esille johtamisen peruskysymyksen, eli kuinka saada ihmiset innostumaan ja sitoutumaan organisaation tavoitteisiin tuhoamatta heidän intoaan. Olen kuullut valmennuspäivien jälkeisissä illanvietoissa usean reservinupseerin suusta niistä kokemuksista, jolloin he ovat itse törmänneet tähän haasteeseen. Ensimmäinen kokemus tuntui olevan hetkestä, jolloin hypätään ”rivistä rivin eteen”, eli reserviupseerikoulusta valmistumisen jälkeiseen hetkeen. Tällöin kohdataan niiden aliupseereiden pettymykset ja turhautumiset, jotka olisivat halunneet reserviupseerikurssille mutta eivät päässeet sinne. Jos valintapisteissä valitun ja valitsemattoman välillä oli eroa vain kymmenys tai jopa sen alle, niin pettymys oli suuri ja sitä kesti pitkään. Näissä tilanteissa koeteltiin upseerikokelaiden ihmisten johtamisen taitoja. Samaan ilmiöön reservinupseerit olivat törmänneet myöhemmin työelämässään, kun vertaisjoukosta nostettiin joku johtajaksi. Tällöin tarvittiin samankaltaisia ihmisten johtamisen ja motivoimisen taitoja. Näiden kuulemieni kokemusten myötä reserviupseerikurssi näyttää antavan paljon eväitä

johtamiseen tuleville vuosille. Haasteena on kenties, että osaammeko aina hyödyntää kaikkea kokemaamme vai olemmeko lähisokeita kokemuksillemme emmekä osaa jäsentää sitä ymmärryksesi, joka mahdollistaisi saman asian soveltamisen erilaisissa tilanteissa.

Vuorineuvos Neilimo kuvasi, että leadershipin yhteydessä tulee usein tunne, ettei tässä ole mitään uutta. Täysin samankaltaista viestiä olen kuullut lukuisissa esimiesvalmennuksissa, joissa valmennetaan ihmisten johtamisen taitoja. Toki kommentti kohottaa hikipisaroita palveluntarjoajan otsaan ja selkämykseen, mutta toisaalta tällöin ollaan kokemuksellisen oppimisen hengessä tekemässä ymmärrystä laajentavaa pohdintaa. Aristoteleen on todettu lausuvan, että ”viisaus syntyy kokemuksen jälkeisestä pohdinnasta”. Kyse on esimiesvalmennuksissa täysin samasta ilmiöstä vaikka näennäisesti tuntuisikin siltä, ettei tässä olla nyt mitään uutta oppimassa. Tämän saman periaatteen mukaisesti reserviupseerikurssilla ja muilla sotilaskursseilla harjoitusten jälkeinen pohdinta oppien ja oivallusten etsimisen myötä onkin hyvin tärkeässä roolissa. Vuorineuvos Neilimo kertoi että johtamisen valtavirta on syväjohtamisen alueella. Sama ilmiö, ”ei tässä mitään uutta”, tulee usein vastaan myös syväjohtamisen valmennuskentässä. Syväjohtamisen kulmakivet kiteyttävät hyvän johtajuuden peruspilarit. Usein onkin kuulunut sellaista viestiä, että kulmakivien sisällöt (arvostus, luottamus, innostus ja oppiminen) ovat itsestään selvyiksiä, mutta malli on tarjonnut omalle vuorovaikutukselle ja johtamiselle sekä niiden kehittämislle käytännönläheisen viitekehyksen.

Mikä on reservinupseerin yhteiskunnallinen vaikuttavuus? Eräs merkittävä rooli hyvin monella reservinupseerilla näyttää olevan omassa työyhteisössään, jos pidetään arviointi-ikkunana valmennuksia ja koulutuksia, joihin työyhteisöt osallistuvat: he ovat hyvin usein mielipiteillään ylläpitäneet ja kasvattaneet maanpuolustustahtoa. Heidän ympäriltään löytyy henkilöitä, jotka eivät ole käyneet varusmiespalvelusta ja kenties oman toimenkuvansa pohjalta tuntevat olevansa enemmän eurooppalaisia kuin suomalaisia. Kun puhutaan suomalaisista arvoista ja kulttuurista, niin hyvin usein tämä johtaa jossakin vaiheessa keskusteluun myös maanpuolustustahdosta ja sen näkymisestä eri tavoin yhteiskunnassamme. Tämän asian nojalla voidaan todeta, että jokaisen reservinupseerin vaikuttavuus yhteiskunnallisesti on erittäin suuri maanpuolustustahdon näkökulmasta, vaikka kaikki reservinupseerit eivät työskentelisikään vaikuttajatehtävissä. Maanpuolustustahto on se selkäranka, joka pitää meitä suomalaisia pystyssä myös tulevaisuudessa.

*Yleisesikuntakomentajakapteeni Tom Hanén, RMVK*

## **HERRAT, JÄTKÄT JA SOTATAITO – MUTTA MIKÄ SAI ARMEIJAN TAISTELEMAAN?**

### **Kommenttipuheenvuoro yleisesikuntamajuri, VTT Juha Mälkin esitykseen ”herrojen” näkökulmasta**



Arvoisat kuulijat, ensimmäiseksi haluan osoittaa kunnioitukseni upseeritoveriani Juha Mälkkiä kohtaan hänen laadukkaasta väitöstutkimuksestaan ”Herrat, jätkät ja sotataito – kansalaissotilas- ja ammattisotilasarmeijan rakentuminen 1920- ja 1930-luvulla ”talvisodan ihmeeksi”. Henkilökohtaisesti kiitän majuri Mälkkiä siitä, että

hänen tutkimuksensa on antanut minullekin aivan uusia sosiologisia näkökulmia sukulaiseni YE-majuri Lauri Hanénin muistelmiin ja muistiinpanoihin menneiltä vuosikymmeniltä. Asioiden syvempi ymmärtäminen on ollut Laurin perinteiden vaalijana minulle tärkeää.

YE-majuri Lauri Nikolai Hanén osallistui opiskelijanuorukaisena vapausotaan ja hakeutui sen jälkeen upseerin uralle käymällä saksankielisen *Fahnenjunker*-kurssin entisessä Kadettikoulussa Haminassa sekä suorittamalla upseerin tutkinnon ensimmäisellä kadettikurssilla Suomen Kadettikoulussa vuosina 1919–1920. Myöhemmin hänet komennettiin uuden Sotakorkeakoulun ensimmäiselle kurssille. Sotiemme aikana hän toimi yleisesikuntaupseerin eri tehtävissä esikunnissa ja rintamalla, jatkosodan viimeisenä tehtävänä hänellä oli toimia saksalaisen XXXVI armeijakunnan komentajan suomalaisena yhdysupseerina Lapissa. Majuri Hanén jäi sodan jälkeen reserviin ja kuoli 90-vuotiaana vuonna 1988. Tarkemmin hänen elämästään olen kirjoittanut Kadettikunnan Kylkiraudassa tänä vuonna.

1960-luvun alussa Lauri teki synteisin sotilasurastaan kirjoittamalla ylös hänelle merkityksellisiä asioita urastaan ja yleisemminkin elämästään. Hän oli huolestunut 60-luvun ylioppilasnuorison kyseenalaisesta isänmaallisuudesta ja ilmeisesti tästä syystä koki tarvetta merkitä ylös omia vaikuttimiin sotilaaksi ryhtymiseen. Sanansa hän osoitti meille nuoremmille, ”joille isänmaallisuus on laajempi käsite, niin uudenlainen ja monisäikeinen, että



sen asiallinen määrittely tuottaa suuria vaikeuksia ja erimielisyyksiä”<sup>1</sup>. Tässä kommenttipuheenvuorossa yritän käyttää mahdollisimman paljon Laurin omaa ääntä, joskin omaksi tehtäväkseni olen ottanut Laurin kokemusten sitomisen myöhemmin hahmotettuun suurempaan kokonaisuuteen, jota Juha Mälkki on meille tutkimuksessaan ja esitelmässään avannut. Tarkoitukseni ei siis ole erityisesti tuoda esille Lauria henkilönä, vaan käyttää häntä upseeri-informanttina Juha Mälkin tutkimustulosten havainnointiin ja toivokseni siten tuoda jotakin lisäarvoa aiheen käsittelylle.

Majuri Mälkki on havainnut tutkimuksessaan kadettiupseerien tärkeän roolin ns. *linchpin*-henkilöinä ja joukkokoheesion ylläpitäjinä. Pyrin ensimmäiseksi tässä kommenttipuheenvuorossa konkretisoimaan tätä havaintoa Lauri Hanénin kokemusten kautta.

Aloitan tarkastelemalla ensimmäisten kadettiupseerien arvo- ja kokemuspohjan muotoutumista; tämä prosessi oli talvisodan alkaessa ollut käynnissä noin neljäkymmentä vuotta. Uskon, että noiden vuosikymmenien merkitys oli talvisodalle erittäin suuri. Nuo vuodet ja niiden aikaiset yhteiskunnalliset tapahtumat rakensivat pala palalta – havaintoina, onnistumisina ja epäonnistumisina, sankaruutena, pettymyksinä, oppeina, välähdyksinä ja elämyksinä – sota- ja ihmistaidollisen osaamisen palapeliä, joka ensimmäisten kadettiupseerien osalta tuli juuri silloin valmiiksi, kun syntynyttä kokonaiskuvaa oikeasti tarvittiinkin, talvisodassa.

Palapelin lähtökohta oli perin tympeä. Itsenäistymistä edeltäneinä vuosikymmeninä ajan henkenä oli ollut lasten kasvattaminen luokkatietoisuuteen. Laurikin muistaa vanhempiansa ”koettaneen” tätä henkeä noudattaa. Vuorovaikutus työläisnuorten ja porvariston välillä oli perin kankeaa. Varsinkin nuoriso, jolla suuri kuva ei ollut kovin hyvin selvillä, muodostivat maailmankuvansa iskulauseista ja kotoa annetusta mallista. Toisaalta liikumavaraakin oli melko vähän, syntymässä saatu ympäristö asetti toiminnalle tiukat rajat. Yhteiskunnan ydinarvot eivät tuntuneet yhteisiltä.

Kriisin myötä luokkien yhteistoiminta alkoi kehittyä. Venäjän vallankumouksen seurauksena Helsinkiin poliisin tilalle perustettuun miliisiin – johon ylioppilas Lauri Hanénkin velvollisuudentunnosta liittyi – kuului tasavahvasti sekä porvariston että työväen edustajia. Samantyylistä järjestelyä oli kokeiltu jo vuoden 1905 suurlakonkin aikana. Partiointi kaduilla suoritettiin kaksissa miehin luokkajakoa noudattaen. Lauri muisti parinsa olleen satamatyömies Markkanen, tasainen ja hiljainen mies. Miehet tulivat hyvin toimeen – miksipä ei – mutta jutustelu politisoitui herkästi. Kun Lauri esimerkiksi mainitsi olleensa partioliikkeessä, Markkanen tiesi partiolaisten sau-

---

<sup>1</sup> Kaikki lainaukset ovat kirjoituskokoelmasta ”Antti Hanén Hannula ja hänen sukunsa”, kirjoittanut Lauri Hanén 1960-luvulla (ei julkaistu).

voissa olevien rautakärkien tarkoituksena olevan niiden käytön aseina työläisiä vastaan. Kun Lauri kielsi asian jyrkästi, Markkanen totesi, että Lauri ei vain tiennyt sauvojen perimmäistä tarkoitusta. Keskustelu oli heti umpikujassa.



Kuva 1: Upseerit leirillä, Utti 1923 (Jussi Hanénin arkisto).

Vaarallisen yhteiskunnallisen kehityksen luoman ruutitynnyrin lanka paloi loppuun tunnetuin seurauksin syksyn 1917 ja kevään 1918 aikana. Nuorukaiset olivat puolin ja toisin todella pahoissa paikoissa ja vastuullisissa tehtävissä, Laurikin eteni vt. komppanianpäälliköksi asti vasta 20-vuotiaana ja haavoittui Vesilahdella Tampereen ankarissa valtaustaisteluissa. Sodasta saadut kokemukset olivat nuorille tuskallisia ja ristiriitaisia, mutta yhteiskunnan tulevaisuuden kannalta myös tärkeitä: esimerkiksi saadut taistelu- ja johtamiskokemukset antoivat tuleville upseereille arvokkaan pohjan

myöhemmille opinnoille ja kehityshankkeille itsenäisen Suomen puolustuslaitoksessa. Ylioppilasnuoret olivat soveltaneet sodassa yliopistosta omakututun tyylin mukaisesti teoriaa käytäntöön; Laurikin muistaa käyttäneensä Löfflerin kirjasta lukemiaan strategiaoppeja aallottaisesta etenemisestä ryhmittäessään joukkuettaan Vääksyn kartanolle hyökätessä. Taistelujen aikana saatiin myös tärkeää johtamistaidollista harjaantumista välillä täysiksi kaaoksiksi muodostuneissa taistelutilanteissa. Ensimmäisestä taistelustaan Lauri muistaa vielä yli 60-vuotiaanakin komppaniansa laiminlyönnin oman suorituksensa kustannuksella; ryhmänjohtajien hiljaiset katseet jälkeenpäin opettivat varmasti joukkuepelaamisen merkitystä.

Nuo ajat koskettivat tulevia kadettiupseereita varmasti syvemmin. Laurissa syntyi tulkintani mukaan voimakas yksilöä kunnioittava johtamisote, joka näkyi hänen toiminnassaan koko sotilasuran ajan. Hän oli juuri käytännössä nähnyt, miten organisaatio voi menestyä huonoistakin lähtökohdista, jos organisaation jäsenten kykyjä hyödynnetään innovatiivisesti ja hyvin monenlaiset ihmiset voivat tehdä parhaansa. Myös Juha Mälkki ottaa tämän asian esille tutkimuksessaan: Hän kiinnitti huomiota puolustuslaitoksemme alkutaipaleilla vallinneisiin erilaisiin koulutuskäsityksiin, jossa vastakkain olivat (vanhat) ajatukset ”konemaisen ja automaattisen olennon muokkaamisesta” ja yksilökeskeisestä ajattelutavasta, jossa sotilaan mielen tuntemisella päästään kokonaisvaltaiseen hallintaan. Luultavasti yliopistolakin oli ainakin ensimmäisten kadettiupseerien osalta vaikutuksensa vallinneeseen humanimpaan ajattelutapaan.

Yksilökeskeisessä ajattelussa ja kaikkien ihmisten kykyjen täysipainoisessa hyödyntämisessä voidaan nähdä nykyaikaisessa organisaatiotutkimuksessa käytetyn ns. älykkään organisaation käsitteen tunnusmerkkejä<sup>2</sup>. Sotaan lähdeittäessä Suomen Tasavallan Vartiostokin oli sijoitellut opiskelijoita koulujen pihoiden taustansa ja opintojensa mukaan – nopeasti, mutta järkevästi. Laurinkin polyteekkariystävä Rosenström (myöh. eversti Rautsuo) laitettiin esimerkiksi heti konekiväärikomppaniaan, teknisimpään aselajiin. Näillä kokemuksilla oli myös merkityksensä myöhemmin, kun kadettiupseerit perustivat joukkoja uuteen sotaan. Esimerkiksi saapuessaan Huoltotäydennysrykmentin komentajaksi lokakuussa 1939 Laurikin haastatteli huolella esikuntaansa määrättyt vielä siviiliasuiset miehet, selvitti heidän vahvimmat osaamisalueensa ja vasta sitten määräsi heidän tehtävänsä. Tällä joukolla lähdettiin sitten kiireesti johtamaan sodan ajan huoltojoukkojen perustamistehtävää.

Osa ensimmäisten kadettiupseerien arvoista ja myöhemmistä vuorovaikutustaidoista syntyi yliopistossa, jossa valtaosa ehti opiskella useita vuosia ennen vapaussotaa. Yliopisto painotti ylioppilaiden vastuuta isänmaasta ja

---

<sup>2</sup> Esim. Pinchot G&E (1996).

sen yhteiskuntajärjestyksestä. Sieltä tarttui varmasti mukaan myös tiedonjano ja kehittämisote. Majuri Mälkki tuo esille tutkimuksessaan tärkeän havainnon siitä, että yliopisto toimi tärkeänä henkisenä yhdistäjänä kadettiupseerien ja reservinupseerien välillä sotiemme aikana; huomioiden reservinupseerien suuren määrän sodan ajan joukoissamme, tällainen side on ollut korvaamattoman tärkeä tekijä sotilasjohtajien vuorovaikutuksessa ja yhteistoiminnassa. Ensimmäiset kadettiupseerit olivat siis vielä itse yliopiston kasvatteja ja myöhemmät kadetit ja nuoret upseerit tunsivat olevansa osa suomalaista ylioppilaskuntaa – näinhän on edelleenkin. Ollessani itse merikadettina yliopiston osakuntien juhlassa, en vielä täysin osannut tehdä tällaista synteisiä tai ymmärtänyt yhteiselon laajempaa merkitystä, kiitos Juhalle tästäkin oivalluksesta.

Kun kerran on nähty yhteiskunta kuilun reunalla, se jää mieleen. Seuraavina kahtena vuosikymmenenä edellä mainitut kokemukset olivat varmasti kadettiupseerien mielessä, kun he kouluttivat asevelvollisia kaikista yhteiskuntaluokista. Paluuta vanhaan tuskin haluttiin ja se näkyi luultavasti kansakäymisen tavassa ja kansalaissotilaiden – siis koulutettavien - kohtaamisessa. Ensimmäiset kadettiupseerit tiesivät kokemuksesta, millainen toiminta kriisiytyy ja mitkä aiheet ovat kansakunnan yhtenäisyyden kehitykselle vaaraksi. Majuri Mälkki tuo tutkimuksessaan hyvin esille, että kadettiupseerien valmiudet kansalaissotilaiden ymmärtämiselle olivat senkin vuoksi hyvät, että he aloittivat itsekin järjestelmän pohjalta – kansalaissotilaina, toisin kuin esim. jääkäriupseerit, joilla ei käytännössä ollut juurikaan kosketusta rauhan ajan koulutuskenttiin.

Arvioitaessa palasia, joilla on ollut vaikutusta niin sanotun talvisodan ihmien syntymiseen, haluaisin vielä lyhyesti kommentoida kahta asiaa. Ensimmäiseksi haluan kiinnittää huomiota upseerikysymykseen, jota Juha Mälkki on hienosti avannut tutkimuksessaan. Itsenäisyytemme ja puolustuslaitoksen ensimmäisinä vuosikymmeninä upseeristomme taustat eivät olleet yhtenäisiä. Venäjän vallan aikana koulutuksensa saaneet upseereilla, jääkäriupseereilla, Markovillan upseereilla ja Suomen Kadettikoulun upseereilla oli erilaiset kokemukset ja näkemykset tuoreen puolustuslaitoksen painopisteistä, koulutustavoista ja johtamisesta. Kaikki eliittiupseerit, kuten esim. Aksel Airo, eivät kuuluneet edes näihin lähtökohtiin, vaan mahdollisuuksia upseerin uralla etenemiseen oli muitakin. Upseerien sisäinen paine näkyy Laurinkin muistiinpanoissa useasti. Juuri Sotakorkeakoulusta valmistuneen upseerin ajatukset koulutuksen uudistamisesta tukahdutettiin ylityöllistämällä ja jatkuvalla komppanian hallinnon arvostelulla 1920-luvulla. Laurin kirjoituksista voi astia vienon harmistuksen myös marssijärjestyksestä: Markovillankin upseerit, joita ei vuonna 1918 pääsykokeissa hyväksytty saksankieliselle Fahnenjunker-kurssille, etenivät urallaan junkkarikurssin käyneitä kadettiupseereita nopeammin. Puolustusvoimain komentajaksikin ensimmäinen kadettiupseeri nousi vasta vuonna 1965, jolloin

jääkäriupseereiden tai heidän kouluttamiensa Markovillan upseerien kausi puolustusvoimain ylimmässä johdossa vasta päättyi (ensimmäinen kadettiupseeri komentajana oli jalkaväenkenraali Yrjö Keinonen). Kuitenkin, kuten Mälkkikin tutkimuksessaan toteaa, 1920-luvun näkyvä upseerikuuhunta vaimeni myöhemmin ja otetut ja annetut roolit oli pääosin hyväksytyt talvisodan lähestyessä.

Mutta voidaanko tämäkin kuitenkin nähdä rikkautena, joka osaltaan paransi suorituskykyämme sodassa? Erilaiset näkemykset varmasti pitivät organisaation jatkuvasti varpaillaan eikä turhuuksiin sorruttu. Toisaalta erilaisista lähtökohdista syntyi monenlaisia synteesejä, jotka tulivat organisaation pohdittaviksi eri yhteyksissä. Upseerien omakohtaiset kokemukset ja havainnot esimerkiksi Venäjältä, Saksasta, Ranskasta ja Suomen vapaussodasta – niin taistelukentiltä kuin sotakouluistakin – mahdollistivat kuitenkin hyvät lähtökohdat uuden organisaation toiminnan pohdinnalle, negatiivisista valtataisteluun liittyvistä piirteistä huolimatta. Itse lisäisin tähän vielä suomalaisen yliopisto-organisaationkin, jonka vaikutukset ajattelulle korostuivat ainakin ensimmäisellä kadettikurssilla.

Aivan lopuksi haluan vielä tuoda esille näkemyksenäni, että ehkä sittenkin se viimeinen palapelin pala oli tuo henki, organisaation tiiviisti kasassa pitänyt liima, jonka koostumusta on arvokasta pohtia. Nämä erilaisista taustoista nousseet upseerit, ammattialiupeerit ja eri yhteiskuntaluokista koostunut kansalaisarmeija liitti yhteen tunne jostakin itseä tärkeämmästä. Valtiotieteiden tohtori Pekka Aula on todennut osuvasti Peter Sengen ajatuksia koostaen: ”Jos halutaan, että lahjakkaat ihmiset työskentelevät ja pysyvät yhdessä, organisaatiossa täytyy olla jotain, mitä pidetään arvokkaampana kuin itseä: syvä yhteinen tuntemus organisaation olemassa olemisen tarkoituksesta”<sup>3</sup>

### **Lähteet:**

Aula, Pekka (2000) *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen*. WSOY. 2000.

Hanén, Lauri: *Antti Hanén-Hannula ja hänen sukunsa* (käsikirjoitus, tekijän hallussa).

Pinchot, Gifford&Elizabeth (1996) *Älykäs organisaatio*. Mermerus.

---

<sup>3</sup> Aula (2000), s. 189.

*Kapteeni, FT Mikael Salo, ISSLE*

## **HERRAT, JÄTKÄT JA SOTATAITO – MUTTA MIKÄ SAI ARMEIJAN TAISTELEMAAN?**

-

### **Kommenttipuheenvuoro yleisesikuntamajuri, VTT Juha Mälkin esitykseen ”jätkien” näkökulmasta**



Majuri Juha Mälkki tarkastelee erinomaisella tavalla väitöskirjassaan ja luennossaan sotiin liittyneitä sotilassosiologisia tekijöitä, jotka selittävät Suomen torjuntavoittoa talvi- ja jatkosodassa. Lyhyessä kommenttipuheenvuorossani haluan maustaa keskustelua käsittelemällä sotilassotilastieteen taistelukykyä lähinnä jätkien näkökulmasta. Sotilasorganisaatiossa jätkiin lukeutuvat myös aliupseerit, jotka yhdessä miestensä kanssa muodostavat primääriryhmän, jonka normit ja toimintatavat ovat keskeisessä asemassa määrittämässä puolustusvoimien tehokkuutta.

Sotien jälkeen amerikkalaiset (Shils ja Janowitz 1948) selvittivät, miksei liittoutuneiden propaganda vaikuttanut saksalaisiin joukkoihin ja miksi saksalaiset sotilaat eivät antautuneet, vaikka tilanne tuntui jo epätoivoiselta. Saksalaisten sotavankien haastattelujen perusteella taistelukykyyn ja peräänantamattomuuden taustalla olivat a) erinomaiset, esimerkilliset, ammattitaitoiset ryhmien ja joukkueiden johtajat, jotka olivat ikäluokkansa parasta ainesta ja omassa organisaatiossaan parhaita vertaistensa joukossa (eli valikoitu samalla perusidealla, kuten Suomessa tehdään varusmiesten peruskoulutuskaudella), b) primääriryhmän ryhmädynamiikka (tai solidaarisuus, kuten kirjoittajat kuvasivat), joka yhdisti ryhmän jäsenet joukoksi, jossa kaikki ilot ja huolet olivat yhteisiä ja joissa jokainen henkilö oli arvokas ryhmän jäsen sekä c) sotilaan kunnia, minkä takia taistelutovereiden ja kotirintamalla olevien läheisten suojeleminen meni jopa oman hengissä säilymisen edelle.

Samoihin aikoihin vuonna 1947 Suomessa valmistui Knut Pippingin väitöskirja *Kompaniet som samhälle*. Pippingin tutkimus (1988) tuo esille epävirallisten normien ja yhteenliittymien keskeisen aseman sotilasorganisaatiota vahvistavana tekijänä. Suomessa taistelijat tulivat samalta paikkakunnalta perusyksikköön. Siksi henkilöt tunsivat jo entuudestaan toisensa ja muodostivat luontaisesti tiiviitä ryhmiä. Keittoporukat, samanikäisten taistelijoiden ryhmät, kotiseuturyhmät, samaa sotilasarvoa edustaneet tai paikalliseen korsujakoon perustuneet ryhmät tiivistivät joukkoja ja vahvistivat tunnetta siitä, että lähellä aina on joku, joka viimekädessä auttaa. Tutkimuksessa tuli myös selkeästi esiin, miten jako kantahenkilökuntaan ja re-



serviläisiin jakoi miehet herroihin ja jätkiin. Suhtautuminen ja asennoituminen puolin ja toisin ei ollut omiaan tiivistämään taistelevaa joukkoa. Toisaalta aliupseerit kohosivat jätkien keskuudesta ja samoin kuin Saksassa edustivat johtamistaidoissaan ja kokemuksellaan parhaimmista, mikä edesauttoi joukkojen suorituskykyä. Siten jätkien keskuudessa esiintynyt johtajuus vahvisti suomalaisten taistelutahtoa.

Ryhmädynamiikan lisäksi kodin, uskonnon ja isänmaan puolustaminen iki-aikaista vihollista vastaan sai koko kansakunnan venymään uskomattomiin suorituksiin. Käpykaartiin ei voinut lähteä, koska sen jälkeen ei olisi enää ollut asiaa kotipuolen kylän raitille. Vahva isänmaallisuus ja maanpuolustustahto, taistelu kodin ja kotijoukkojen puolesta sekä sosiaaliset suhteet perusyksikkötasolla lujittivat valmiutta taistella äärimmäiset tilanteet kestäen.



Kuva 1: Miehistö leirillä, Utti 1923 (Jussi Hanénin arkisto).

Myöhemmin erityisesti amerikkalaiset ja israelilaiset ovat tutkineet joukkojen taistelutahtoa ja -kestävyyttä. Esimerkiksi Little (1964) tutki joukkojen toimintaa Korean sodassa. Hänen tutkimuksensa painotti taistelijaparin merkitystä sekä epävirallisten normien asemaa perusyksikön taistelukyvyyn taustavoimina. Hän muun muassa havaitsi, miten keskimääräinen aktiivisuus oli keskeinen normi sotilaiden keskuudessa. Siten sankarit (jotka tekevät liikaa) ja toisaalta ”duds”, jotka tekevät liian vähän, erottuivat negatiivisesti joukosta. Samoin kuin Pippingin tutkimuksessa komppania osoittautui

tärkeimmäksi sosiaaliseksi yhteenliittymäksi, joka määrittä miesten elämää. Siten juuri joukkue- ja komppaniatason johtajuudella ja sosiaalisilla suhteilla oli ratkaiseva merkitys sille, miten hyvin tai huonosti sotilasjoukko suoriutui tehtävistään. Samansuuntaisesti Moskos (1988) tiivistää tutkimuksensa amerikkalaisista sotilaista toteamalla, miten taistelumotivaatio on seurausta tehokkaasta sotilasjohtamisesta, yksilöiden kurinalaisuudesta sekä yksikön kiinteydestä.

Yhdysvaltalaisen Walter Reed Instituutin tutkijat Manning ja Ingraham (1983) raportoivat, miten ryhmäkiinteyden lisää joukon suorituskykyä. Kuitenkin viime kädessä kiinteyden arvo tulee esille ryhmän toimintakykyä edistävänä tekijänä, joka estää ryhmän hajoamisen ulkoisten uhkien ja sisäisten ristiriitojen alla (Ingraham & Manning 1981; Shils & Janowitz 1948). Myös israelilaiset ovat aktiivisesti tutkineet joukkojen taistelukykyyn vaikuttaneita tekijöitä. Esimerkiksi professori Reuven Gal (1986) toteaa, miten taistelumotivaatio (morale) kumpuaa luottamuksesta johtajiin, vertaisiin, aseistukseen, legitiimiin tehtävää sekä luottamuksesta omiin kykyihin. Samalla tavoin kuin edellä viitatuut henkilöt Gal painottaa kiinteyden, hyvähenkisen ryhmän ja yksikön arvoa sotilasorganisaatiossa.

U.S. Army Research Institute julkaisi sarjan ryhmäkiinteyttä tarkastelevia tutkimusraportteja 1980-luvun lopussa, joissa keskeisimpinä kiinteyden komponentteina määritettiin a) vertaisten välinen sosiaalinen kiinteyden, b) johtajien ja alaisten välinen kiinteyden sekä c) organisatorinen kiinteyden, johon liittyy esimerkiksi ylpeys organisaation jäsenyydestä (Siebold & Kelly 1988). Myöhemmin Bass ja Avolio (2000) havaitsivat, että tärkein tekijä, joka erottaa ”syväjohtajan” joukon sellaisesta, jossa johtaja ei toiminut transformatiivisesti, oli juuri ryhmäkiinteyden. Siten johtajan toiminta ja ryhmäkiinteyden ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa ja kumpikin vaikuttavat joukon suorituskykyyn taistelussa.

Johtaja on valittu ja nimetty organisaation edustajaksi alaisiaan ja esimiestään varten. Tästä syystä majuri Mälkin linchpin-tarkastelu sopii hyvin kuvaamaan johtajan tehtäviä. Yksinkertaistettuna johtajan kyvykkyys punnitaan kahden osa-alueen perusteella. Ensimmäkin johtajan tehtävänä on tukea alaisten sosiaalisia suhteita siten, että ryhmässä henkilöt kannustavat ja auttavat toisiaan sekä työskentelevät tehokkaasti. Tavoitteena on luoda ryhmään yhteishenki ja luottamukselliset suhteet siten, että taistelijaparista ja ryhmästä tulee henkilölle tuki ja turva. Silloin joukko säilyy toimintakykyisenä sodan äärimmäisissä olosuhteissa. Toisena osakokonaisuutena johtajan tehtävänä on luoda työlle ja myös alaisten arkiselle elämälle merkitystä sekä liittää organisaation tavoitteet osaksi yksilön ja ryhmän tavoitteita. Silloin yksilöiden ponnistelut tapahtuvat osana laajempaa organisaation ja instituution kokonaisuutta.



Näillä perusteluilla viime kädessä perusyksikön johtajat, ne ”pätevät jätkät”, joilla oli vahva, vankkumaton maanpuolustustahto sekä kiinteä vertaisryhmä tukena, pelastivat Suomen kohtalon. Ryhmänsä ja johtajiensa avulla sotilas jaksoi ponnistella kaikkensa taistelijaparin ja joukkueen puolustamiseksi ja samalla kotimaansa suojelemiseksi.

### **Lähteet:**

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000) *Platoon readiness as a function of leadership, platoon, and company cultures*. Technical Report 1104. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Gal, R. (1986) “Unit morale: From a theoretical puzzle to an empirical illustration - An Israeli example”. *Journal of Applied Social Psychology*, 16(6), 549–564.

Ingraham, L. H. & Manning, F. J. (1981) “Cohesion: Who needs it, what is it?” *Military Review*, LXI(6), 2–12.

Little, R. W. (1964) “Buddy relations and combat performance”, teoksessa M. Janowitz (toim.) (1964) *The new military: Changing patterns of organization*. New York: Russell Sage Foundation, 195–223.

Manning, F. J. & Ingraham, L. H. (1983) *An investigation into the value of unit cohesion in peacetime*. Report WRAIR NP-83-5. Division of Neuropsychiatry. Department of Military Psychiatry. Washington, D.C.: Walter Reed Army Institute of Research.

Moskos, C. C. (1988) *Soldiers and sociology*. S.L.A. Marshall Chair. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Pipping, K. (1988) *The social life of a machine gun company*. Reprinted from Pipping, K. (1947) *Kompaniet som samhälle*. Munich, Germany: Armed Forces and Conflict Resolution.

Shils, E. A. & Janowitz, M. (1948) “Cohesion and disintegration in the Wehrmacht in World War II”. *Public Opinion Quarterly*, 12, 280–315.

Siebold, G. L. & Kelly, D. R. (1988) *Development of the combat platoon cohesion questionnaire*. Technical Report 817. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

*Yleisesikuntaeversti (evp.) Martti Lehto*

## ILMAVOIMIEN UPSEERIKULTTUURI – TUTKIMUSMATKALLA OMASSA ORGANISAATIOSSA

### Kommenttipuheenvuoro kapteeni Juha Jokitalon esitykseen



Kapteeni Juha Jokitalon tutkimusaihe: *ilmavoimien organisaation kulttuurisista erityispiirteistä suhteessa nuoriin lentäjiin*, on perusteiltaan erinomainen. Meillä on paljon tutkimusta ja kirjallisuutta lentokoneista, ilmasodasta, lentäjäsankareista, mutta tämän tyyppiset etnografiset tutkimukset ovat harvassa.

Haluan tässä kommenttipuheenvuorossa tarkastella organisaation monimuotoisuutta, joka tekee organisaatiotutkimuksesta hyvinkin haasteellisen. Mikä on se organisaatio, jota tutkitaan? Organisaatiolla on paljon erilaisia määrittäjiä riippuen tutkijan näkökulmasta.

Etzioni Amitain (1970) mukaan "organisaatiot ovat sosiaalisia ihmisryhmiä, joita muodostetaan ja uudistetaan erilaisia päämääriä varten".<sup>1</sup>

Peter Gorpen (1984) mielestä "organisaatio on joukko ihmisiä, jotka kuuluvat jollakin tavalla yhteen, ja työskentelevät jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Organisaatio tarkoittaa tapaa, jolla eri työtehtävät on jaettu eri ihmisten tai osastojen kesken. Organisaatio tarkoittaa myös rakennetta, vallitsevaa asiantilaa jonakin ajankohtana".<sup>2</sup>

Edgar Scheinin (1977) mukaan "organisaatio on työn ja toimintojen jakamisen sekä arvovallan ja vastuun hierarkian avulla toteutettua joidenkin yksilöiden toiminnan järkipäisestä koordinoimista jonkin selvästi ilmaistun yhteisen tarkoituksen tai päämäärän saavuttamiseksi".<sup>3</sup>

Organisaatiolla on siis monta näkökulmaa. Yleisesti voisi todeta, että organisaatioon liittyy aina joitakin suhteellisen pysyviä rakenteita, työtehtävien tekemistä, ennalta määrättyjä suhteita, roolijakoa, sekä arvostuksien ja normien luomaa toimintapolitiikkaa ja hajautettu päätöksentekojärjestelmä.

Organisaatiokulttuuri on vastaavasti sosiaalisesti rakentunut konteksti, joka muodostaa perustan koko organisaation toiminnalle. Organisaatiokulttuuri

<sup>1</sup> Etzioni (1970).

<sup>2</sup> Gorpe (1984).

<sup>3</sup> Schein (1977).

kuvaa organisaation arvoja, jotka luovat jäsenten keskuuteen yhteisesti sovitun käsityksen siitä, mikä on organisaation tehtävä ja miten organisaatiossa tulisi käyttäytyä.

Virallisten organisaatioiden lisäksi on olemassa myös **sosiaalisia ja epävirallisia organisaatioita**. Sosiaaliset organisaatiot syntyvät ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta tai sisältyvät siihen piilevinä ilman näkyvää koordinaatiota tai yhteistä tavoiteasetantaa. Lentäjien upseerikerhoa voidaan pitää sosiaalisena organisaationa. Epävirallinen organisaatio on virallisen organisaation jäsenten keskeinen koordinaatiojärjestelmä, joka ei kuulu viralliseen organisaatiokaavioon. Lentäjäjhteisössä tällaisia ryhmiä syntyy laivueorganisaation sisälle.

Työyhteisön ja organisaatioiden kehittämisen menetelmät ovat aina arvosidonnaisia ja liittyvät yhteiskunnan sen hetkisiin kehitysvaiheisiin. Tässä tutkimuksessa mielenkiintoista on juuri selvittää nuoren palvelukseen tulevan lentäjäjoukon suhdetta vanhaan ja vakiintuneeseen organisaatiokulttuuriin. Tietysti aina uusi sukupolvi enemmän tai vähemmän kyseenalaistaa aikaisempien sukupolvien arvomaailman, mutta tässä tilanteessa kysymyksessä on ryhmä, joka on elänyt internet-maailmassa ja mobiilissa viestintäympäristössä. He ovat informaatioajan nuoria, joiden elämismää ilma on aivan toisenlainen kuin monien aikaisempien sukupolvien.

Organisaatiossa työ, valta ja kommunikaatiovastuu on jaettu eri ihmisten kesken. Jakoperusteisiin vaikuttavat organisaation tavoitteiden luonne ja käytettävät keinot. Organisaatiolla on yksi tai useampi kontrollielimiä (valtakeskuksia), joissa toimivat ihmiset ohjaavat organisaatiota kohti asetettuja tavoitteita ja kehittävät organisaation toimintaa tehokkuuden lisäämiseksi. Ilmavoimien organisaatiossa on mielenkiintoista tutkia minkälaisia organisaation valtakeskukset ovat ja missä ne sijaitsevat.

Peter Gorpen (1984) mukaan organisaatioon voidaan ottaa kolme erilaista näkökulmaa. Esimerkiksi insinööri ottaisi todennäköisesti teknologisen näkökulman, kun taas psykologi tarkastelisi organisaatiota yksilöllisestä tai psykologisesta näkökulmasta. Kolmas näkökulma on ryhmän muodostama, ja sitä voisi edustaa vaikkapa sosiologin tai sosiaalipsykologin tutkimusote.<sup>4</sup> Tässä tutkimuksessa on valittu etnografinen näkökulma, joka kuten aikaisemmin mainitsin, on vähemmän käytetty ja siksi erityisen mielenkiintoinen.

**Organisaatiotutkimus** on läpikäynyt erilaisia evoluution vaiheita. Tutkimuksen alkuvaiheessa organisaatiot nähtiin rakenteeltaan ja toiminnaltaan mekaanisesti; niiden kuvaus perustui konemalliin. Myöhemmin organisaati-

---

<sup>4</sup> Gorpe (1984).

tiota kuvattiin systeemisenä, avoimena järjestelmänä, jossa organisaatio muistuttaa elävää oliota. Siinä on joukko keskenään vuorovaikutuksessa olevia osatekijöitä ja se toimii ulkoapäin tulevien syötteiden jalostajana. Tasapainon ylläpitäminen on sen keskeinen tehtävä. Usein ajateltiin tämän mallin antavan parhaan lähtökohdan organisaation kehittämistyölle.<sup>5</sup>

Uusin kulttuuria korostava organisaatiomalli taas näkee organisaatiot enemmänkin kielen sekä yhteisen historian ja yhteisten normien ja arvojen muodostamina kokonaisuuksina. Tälle kokonaisuudelle muodostuu oma merkityksensä, jossa eri asiat ja käsitteet ovat tietyssä suhteessa keskenään. Tässä organisaatiomallissa korostetaan eri hierarkiatasojen välistä vuorovaikutusta, jossa ilmenevät eri maailmankuvien mahdolliset ristiriidat.<sup>6</sup>

Käsitys organisaatiosta koneena oli vallalla 1800-luvun lopulla ja 1900-luvun alussa. Sen pohjalta kehittyi mm. klassinen johtamisen teoria. Tämän metaforan mukaan organisaatio on kuin kone, joka on rakennettu suorittamaan tiettyä tehtävää, yleensä tuotantoa. Tarkastelun kohteeksi tuli siis se, kuinka organisaatio tulisi rakentaa, jotta se toimisi mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavasti. Yksittäisen ihmisen toimintaa tutkittiin ja hänen työnsä pyrittiin järjestämään siten, että se olisi mahdollisimman tehokasta. Organisaatio rakennettiin siten, että johtamisketjut ja auktoriteetti organisaatiossa olivat selkeitä.<sup>7</sup> Nykypäivänä puolustusvoimissa on havaittavissa samantyyppistä ajattelua. Organisaation toivotaan toimivan ennustettavasti, rutiinoidusti ja varmasti joka tilanteessa.

Käsitys organisaatiosta orgaanisena kokonaisuutena on orgaanisen organisaatioympäristön perusta. Idea orgaanisesta organisaatiosta sai alkunsa Ludwig von Bertalanffyn (1969) yleisestä systeemiteoriasta (General System Theory).<sup>8</sup> Tämä biologinen näkemys organisaatiosta painottaa, että organisaatio on riippuvainen ympäristöstä. Organisaatio saa resurssinsa ympäristöstä, ja niiden avulla organisaation elämä pysyy yllä. Kuten ympäristö tarjoaa elolliselle olenolle ruokaa, tarjoaa ympäristö organisaatiolle raaka-aineita, tietoa, työvoimaa ja pääomaa.

Organisaation elinkaareen liittyy näkemys sen sopeutumisesta ja mukautumisesta ympäristöönsä. Organisaation on mukauduttava ympäristöönsä, sillä se on riippuvainen ympäristöstä eikä selviydy ilman sitä. Näkemykseni mukaan ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa, joka sopisi kaikkien organisaatioiden toimintaan. On olemassa erilaisia organisaatiotyyppisiä, joilla on ympäristönsä suhteen omat tarpeensa. Tällainen organisaatio olettaa

<sup>5</sup> Stähle (2004).

<sup>6</sup> *Tieto ja viestintä organisaatiossa* (2006).

<sup>7</sup> Sama.

<sup>8</sup> von Bertalanffy (1969).

myös, että ympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Työntekijät eivät ole suorittamassa yhtä ainutta tehtävää, vaan he pystyvät mukautumaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin.<sup>9</sup> Kuten Juha Jokitalo totesi esityksessään, ilmavoimatkin on jatkuvassa muutoksessa. Jokainen valtioneuvoston selonteko on edellyttänyt organisaatioiden tarkistamista. Tämän vuoden selonteossa edellytetään, että ”puolustusvoimien koulutusorganisaatio sekä maa-, meri- ja ilmavoimien perusrakenteen muutostarpeet selvitetään vuoteen 2011 mennessä”. Lisäksi ”puolustushaarojen materiaalilaitosten toiminnan kehittämistä laaditaan selvitys”. Tämä kuvaa hyvin toiminnan vauhdikkuutta. Uusi Ilmavoimien Materiaalilaitos aloittaa toimintansa 1.1.2010 ja tänä vuonna on jo päätetty, että toiminnan kehittämistä laaditaan selvitys.

Ajateltaessa organisaatiota kulttuurina siirrytään aineellisesta organisaatiokäsityksestä aineettomaan käsitykseen. Tämän näkemyksen mukaan organisaatio koostuu jäsenistä, joita ympäröivä todellisuus on sosiaalisesti rakentunut. Organisaation jäsenet jakavat tämän todellisuuden. Kulttuurin ja ympäröivän todellisuuden jakaminen perustuu elementteihin, joita ovat artefaktit, symbolit, arvot, normit sekä uskomukset. Organisaatiokulttuuri on sosiaalisesti rakentunut konteksti, jossa organisaation jäsenet jäsentävät kokemuksensa ja toimintansa.<sup>10</sup> Artefakteilla tarkoitan tässä esimerkiksi ilmavoimien visuaalista ilmettä, paraateja, palkintoja, traditioita, anekdootteja, selityksiä, kertomuksia yms. Artefaktit voivat olla siis fyysisiä, käyttäytymiseen liittyviä sekä verbaalisia. Symboli on puolestaan sana, aate, asia, mielikuva tai kuva, joka liittyy yhteen kaksi tai useamman asian, joita käytetään esineellisinä, kuvallisina ja sanallisina merkkeinä. Esimerkiksi Jokitalon mainitsema tunnuslause ”Qualitas Potentia Nostra” ja ilmavoimien kotkatunnus ovat tällaisia symboleita.

Ilmavoimilla organisaationa on arvoja, normeja ja uskomuksia, joita se noudattaa tai joihin sen piirissä uskotaan. Myös nämä ilmentävät organisaation kulttuuria. Samoin kuin yhteiskunnassa myös organisaatiossa voi muodostua alakulttuureita. Esimerkiksi jollakin työyksiköllä voi olla oma alakulttuurinsa, joka eroaa organisaation pääkulttuurista esimerkiksi hierarkisuuden tai käyttäytymisnormiensä perusteella. Ilmavoimien upseerit ovat erityisen tunnettuja yksilöllisestä pukeutumisestaan. Yleinen slogan on, että kun ilmavoimien upseereita on paikalla enemmän kuin yksi, on jokaisella hieman toisesta poikkeava virkapuku. Erään arvion mukaan kaikkien ilmavoimien upseerien kokoontuessa yhteen on mahdollista, että joukossa ei ole kahta samanlaista asukokonaisuutta. Itsekin käytin nuorena upseerina 1970-luvulla suikkaa, vaikka se tuolloin ei kuulunut virallisiin virkapukinekokonaisuuksiin. Halusin olla erilainen.

---

<sup>9</sup> *Tieto ja viestintä organisaatiossa* (2006).

<sup>10</sup> Sama.

Puolustusvoimat on omalla kotisivullaan määritellyt organisaatiokulttuuriaan. Kotisivuilla todetaan, että ”puolustusvoimien organisaatiokulttuuri on varsin lähellä siviilimaailmaa, vaikka puolustusvoimien tehtävät sekä sotilaskulttuuri siihen omat mausteensa tuovatkin”.<sup>11</sup> Puolustusvoimat on siis ottanut lähtökohdaksi olla lähellä siviilimaailman organisaatiokulttuuria. Toinen mahdollisuus olisi luoda oma puolustusvoimallinen organisaatiokulttuuri omista lähtökohdista, joka sopisi myös sodan ajan tarpeisiin.

Organisaatiokulttuuria ei voi tutkia vain organisaatiobiologisesta näkökulmasta unohtaen organisaation mekanistisen ja systeemisen luonteen, sillä nämä elementit ovat edelleen olemassa organisaatiossa. Tämän päivän lentokadetin elämysmaailman juuret ovat kiinni aikaisempien lentäjäsukupolvien kokemuksissa ja traditioissa, jotka ovat siirtyneet sukupolvien ajan.

Haluan päättää puheenvuoroni puolustusvoimien erilaisia organisaatiokulttuureita kuvaavan anekdoottiin: ilmavoimissa palvelevat fiksuimmat, merivoimissa komeimmat ja maavoimissa useimmat!

### **Lähteet:**

Bertalanffy von, Ludwig (1969) *General System Theory*. George Braziller: New York.

Etzioni, Amitai (1970) *Nykyajan organisaatiot*. Tammi: Helsinki.

Gorpe, Peter (1984) *Organisaatio ja johtaminen*. Weilin&Göös: Espoo.

Schein, Edgar H. (1977) *Organisaatiopsykologia*. Gummerus: Jyväskylä.

Ståhle Pirjo (2004) ”Itseuudistumisen dynamiikka - systeemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana”, teoksessa Sotarauta, Markku ja Kosonen, Kati-Jasmin (toim.) (2004) *Näkymätön näkyväksi: Avauksia kehitysprosessien näkymättömän dynamiikan tutkimukseen*. Tampere University Press: Tampere.

Puolustusvoimien kotisivut [www.mil.fi](http://www.mil.fi).

*Tieto ja viestintä organisaatiossa* (2006), Viestintätieteiden yliopistoverkoston opiskelumateriaali.

---

<sup>11</sup> Puolustusvoimien kotisivut: [www.mil.fi/tyojakoulutus/tyoskentely/tyoskentelypvssa.dsp](http://www.mil.fi/tyojakoulutus/tyoskentely/tyoskentelypvssa.dsp).



*Johtamisen professori, yleisesikuntaeverstiluutnantti (evp.) Aki-Mauri Huhtinen,  
Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, MPKK*

## **SOTILASJOHTAMISEN KOLME TOIMINTAYMPÄRISTÖÄ**

### **Seminaariesitysten yhteenveto**



”Minne kuljet suomalaisen sotilasjohtaja?” muodostui Reserviupseeriliiton, Kadettikunnan ja Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen yhteiseksi seminaariksi, jossa tarkastelun alla oli suomalaisen sotilasjohtajan evoluutio. Elämmehän

kiihkeää aikaa siitä, mitä mm. Afganistanin operaatiolle kansallisesti ja kansainvälisesti tulisi tehdä. WTC:n isku vuonna 2001 laukaisi uuden tavan katsoa sotaa terrorismin kasvoin. Samalla myös upseerien tehtävät ja sotilasorganisaation rakenne joutuivat niin Yhdysvalloissa kuin Euroopassakin uudelleen tarkasteluun. Puolustusvoimilla on kolme keskeistä tehtävää ja toimintaympäristöä: kansallinen puolustus, kriisinhallinta ja viranomaisyhteistyö.

Aluksi haluaisin todeta, että olemme liikkumassa johtamisessa kolmessa eri maailmassa. Perinteinen **rationaalinen** maailma painottaa (vrt. Juuti & Luoma 2009, 278) johdon tarkoituksellista toimintaa, jossa muutos on johtamisen työvälineiden säätämisen kohde. Puolustusvoimien kansallinen puolustustehtävä perustuu vahvasti rauhan ajan rationaaliseen hallintomalliin, jolla luodaan sodan ajan suorituskykyä.

**Kompleksisessa** maailmassa kaikki vaikuttaa kaikkeen ja elämme erilaisissa verkostoissa, jossa vuorovaikutus on peruselementti. Voidaan yleistää, että viranomaisten välinen yhteistoiminta vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta ja kommunikaatiota erilaisten organisaatiokulttuurien välillä. Tilannekuva oikein jaettuina ja tulkittuna ovat avainlähtökohtia tässä toimintaympäristössä.

**Postmodernissa** maailmassa ihmiset tuottavat merkityksiä, jotka ovat usein keskenään ristiriitaisia. Postmoderni maailma vaatii jatkuvaa ihmisen identiteetin tarkastelua ja siten elinikäistä oppimista. Postmodernissa maailmassa johtaminen onkin jatkuvaa pois- ja oppimista, jossa ihmiseltä vaaditaan uusien puhetapojen ja sosiaalisen toiminnan omaksumista. Voimme ehkä yleistää, että sodan kaltaiset kriisinhallintaoperaatiot mm. Afganista-



nissa ovat luonteeltaan ”rihmastomaisia”: ”mitä enemmän parturoit ruohikkoa, sitä enemmän se kasvaa ja rehottaa”.

Juutin ja Luoman mukaan (2009, 279) strategia on se, mitä organisaatio tahtoo, tekee ja puhuu. Johtaminen on siten tuon tahtomisen, tekemisen ja puhumisen aikaansaamista. Aikamme johtajan on siis tahdottava, tehtävä ja puhuttava. Tässä sinällään ei ole uutta, jos ajattelemme sotilasjohtajan kolmea perushyvettä: kykyä suunnitella ja organisoida, kykyä kouluttaa ja kasvattaa organisaationsa ihmisiä ja kykyä johtaa heitä tavoitteen mukaisesti. Jotta voisimme ymmärtää sotilasjohtamisen tulevaisuutta, on ymmärrettävä myös sen historiaa.

Seminaarissamme 16.10.2009 käytettiin korkeatasoisia puheenvuoroja ja niihin kommentointia. Seminaarin ohjelma jakautui suunnittelemta kolmeen toimintaympäristöön. Aamupäivän esitykset keskittyivät sotahistoriallisiin esimerkkeihin rationaalisen ajan maailmasta. Keskiössä oli kansallinen puolustus ja perinteinen sota. Iltapäivän alun esitykset puolestaan tarkastelivat ilmavoimien puolustushaaran kompleksisen ja systeemiteoreettisen maailman asettamia vaatimuksia upseerien identiteetille. Päivä huipentui rauhanturvaamisen ja kriisinhallinnan toimintaympäristöön postmodernissa hengessä.

Seminaarin avasi prikaatinkenraali ja Kadettikunnan puheenjohtaja prikaatinkenraali *Juha-Pekka Liikola* toteamalla, että ajat ja odotukset ovat muuttuneet liittyen sotilasjohtamiseen. Tämän jälkeen seminaarin puheenjohtajat eversti (evp.) *Juha Tammikivi* kadettikunnasta ja reservin kapteeni *Mika Hannula* Reserviupseeriliitosta painottivat seminaariin liittyvää yhteistyötä.

Reservin kapteeni *Kari Neilimo* painotti esityksessään reservin upseerin yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Reservin upseerilla on kaksoisrooli: sodan ajan johtajan ja yhteiskunnallisen vaikuttajan roolit. Neilimo peilasi näitä rooleja omaan elämäänsä. Kaikki alkaa varusmiespalveluksesta. Jokaiselle painuvat mieleen niin hyvät kuin huonotkin johtamismallit. Huono johtaja voi olla hyvä malli hakea omaan toimintaan vastakohtia. Tilannejohtaminen korostuu. Siviilijohtamisessa tilanteeseen kiinnittyminen voi olla este. Ihmisten johtaminen on työssä oppimista. Moni johtaja kärsii liian vähäisestä johtajuuden koulutuksesta. Parasta puolustusvoimista on ”upseeri ja herrasmies” -ajattelu. Johtamiseen liittyvät aina hyvät tavat.

Neilimo painottaa johtamisen kolmea osaa. Ensimmäinen osa johtamisosaaminen on hyvin yleistä. Toinen osa on ihmisenä kasvamista, jota on vaikeaa kouluttaa ja valmentaa. Kolmas osa on kahden edellisen yhdistämistä eli hyvää johtajuutta. Alaiset luovat karisman. Hyvä johtaja on ensimmäinen vertaistensa joukossa. Hyvä johtaja on tunnollinen, avoin ja ta-

sapainoinen. Neilimon teesit voitaisiin sijoittaa seuraavasti kolmen maailman malliin:

<b>Rationaalinen toimintaympäristö</b>	<b>Kompleksinen toimintaympäristö</b>	<b>Postmoderni toimintaympäristö</b>
- johtamisosaaminen	- ihmisenä kasvu	- hyvä johtajuus
- tunnollinen	- tasapainoinen	- avoin

Taulukko 1: Johtamisen kolme maailmaa ja niiden luonnehdinta johtamisen kannalta.

Kapteeni (evp.) *Tommi Kinnunen* kommentoi Neilimon esitystä toteamalla, että työelämän kentältä kantautuu samanlaisia ääniä. Reservin upseerien rooli maanpuolustustahdon vaalijoina on merkittävää. Kinnunen peräänkuuluttaa sitä, miten kannustetaan kilpailussa ulos pudonneita ihmisiä. Johtajuus antaa ihmiselle paljon, vaikka ei suoranaisesti sisälläkään uutta informaatiota. Kaikki reservin upseerit eivät toimi yhteiskunnallisina vaikuttajina mutta vaikuttavat mielipiteisiin yhteiskunnassa.

Majuri *Juha Mälkki* alusti aiheesta ”Herrat, jätkät ja sotataito”. Mälkki kysyy sitä, mikä sai armeijan taistelemaan. Mälkki purki auki ns. ”sokkanaula” -metaforan. Sokkanaula sitoi yhteen rationaalisen maailman ”herrat”, kompleksisen maailman ”jätkät” eli kansalaistaitelijat ja sotataidon. Tänäpä olemme kiinnostuneita niistä muistipaikoista (esim. sankarahauteausmaat), jotka näemme. Emme mene arkistoihin lukemaan esimerkiksi yksittäisen sotilaan kirjeitä. Mälkki painottaa sitä, että voimme poimia stereotyyppioita myös toisista maailmoista. Kadettiupseerien roolina oli olla kansan taistelijoitten ja herrojen välissä oleva sokkanaula.

<b>Rationaalinen toimintaympäristö</b>	<b>Kompleksinen toimintaympäristö</b>	<b>Postmoderni toimintaympäristö</b>
- herrat, jääkärit	- jätkät, reservin upseerit	- sotataito, kadettiupseerit
- sotilasmuistomerkki	- yksityisen henkilön valokuva	- ”sokkanaula”

Taulukko 2: Johtamisen kolme maailmaa majuri Mälkin esityksessä.

Komentajakapteeni *Tom Hanén* jatkoi Mälkin esityksen kommentointia toteamalla oman sukulaisensa kokemuksia 1919-1920 -luvun kadettikoulusta. Sokkanaulan metafora toimii myös Hanénin mukaan sukulaisensa kokemusmaailmassa. Yliopisto toimi yhdyssiteenä kadetti- ja reservinupseerien välillä ennen talvisotaa.

Kapteeni *Mikael Salo* kommentoi Mälkin alustusta ryhmäkiinteyden perustuvan epäviralliseen normistoon. Johtajan tehtävänä on tukea alaisten sosi-

aalisia suhteita. Toisena tehtävänä on kytkeä yksilöiden ponnistelut suurempaan päämäärään.

Kapteeni *Juha Jokitalo* esitelmöi Ilmavoimien johtamiskulttuurista. Jokitalo aloitti esityksensä omasta kokemuksestaan siirtymisestä maavoimien sotilaskulttuurista ilmavoimien johtamiskulttuuriin. Ilmavoimien tunnus on ”laadussa on voimamme”. Ilmavoimat läpäisivät Naton evaluoinnin. Ilmavoimissa korostuu virheiden ilmoituskulttuuri, asiantuntevat pienryhmät sekä F-18 torjuntahävittäjien tulon myötä englannin kieli. Ilmavoimien hierarkkisuus eroaa maavoimista. Ilmavoimat ovat asiantuntijaorganisaatio.

<b>Rationaalinen toimintaympäristö</b>	<b>Kompleksinen toimintaympäristö</b>	<b>Postmoderni toimintaympäristö</b>
- maavoimat kulttuurina	- ilmavoimat kulttuurina	- yhteisoperaatiot
- divisioona	- lennonjohtojärjestelmä - virheiden ilmoituskulttuuri	- miehittämätön asejärjestelmä vastaan ihminen?

Taulukko 3: Johtamisen kolme maailmaa kapteeni Jokitalon esityksessä.

Eversti (evp.) *Martti Lehto* kommentoi Jokitalon esitystä organisaation monimuotoisuutta. Idea orgaanisesta organisaatiosta tulee biologiasta. Sosiaalinen organisaatio puolestaan pyrkii ratkomaan arvojen ja normien välistä ristiriitaa.

Reservin luutnantti *Mikko Porvali* esitelmöi miten reservin upseeria pitäisi johtaa kansainvälisissä toimintaympäristöissä. Porvali kysyy, miten reserviläisyys vaikuttaa sotilasjohtamisessa? Yliopistosta voimme poimia avuksi käsitteen poikkitieteellisyys.

<b>Rationaalinen toimintaympäristö</b>	<b>Kompleksinen toimintaympäristö</b>	<b>Postmoderni toimintaympäristö</b>
- siviilielämän ammattitaito	- reserviläisen ja aktiiviupseerin vuorovaikutus	- poikkitieteellisyys, reserviläisten kirjo

Taulukko 4: Johtamisen kolme maailmaa luutnantti (res.) Porvalin esityksessä.

Reservin majuri *Risto Sinkko* ja reservin ylikersantti *Sakari Nurmela* alustivat mielipidemittauksesta, jossa mitattiin (TNS-Group) suomalaisten suhtautumista suomalaisiin upseereihin ja erityisesti Afganistanin operaatioon. Mittauksen mukaan suomalaisilla on heroistinen johtajakäsitys. Kadettiupseereilla nähtiin olevan paras johtajaosaaminen.

<b>Rationaalinen toimintaympäristö</b>	<b>Kompleksinen toimintaympäristö</b>	<b>Postmoderni toimintaympäristö</b>
- heroistinen johtajakäsitys		- postheroistinen johtajakäsitys
- suorittaja, poliitikko, yritysjohtaja, vasemmistolaiset, miehet, vanhat	- ”katalysoija”, reservin upseeri	- ”kokoaja”, kadettiupseeri, oikeistolaiset, naiset, nuoret

Taulukko 5: Johtamisen kolme maailmaa majuri (res.) Sinkon ja ylikersantti (res.) Nurmelan Mälkin esityksessä.

Lopuksi haluaisin todeta, että työnimi ”pedagoginen johtaminen” pyrkii sitomaan yhteen johtamisen ja kasvamisen kolmessa edellä esitetystä toimintaympäristöstä. Pedagoginen johtaminen tapahtuu organisaation osaamisen kontekstissa. Organisaation osaamisen hallinta tulee olla ensin varmistettu, jotta organisaation sisällä paikallisia pedagogisen johtamisen projekteja voidaan toteuttaa. Usein organisaatioiden osaamisen taso tai motivaatio on tilassa, että organisaation henkilöstön pedagoginen johtaminen ei ole mahdollista. Jotta ihminen kokee henkilökohtaisen kehittymisen ja oman työyhteisönsä kehittymisen tarpeelliseksi, se vaatii ihmisiltä ja ihmisyyhteisöiltä perusvalmiuksien ja oman elämänhallinnan tasapainoa.

Hyvä johtaminen on oikeiden asioiden tekemistä, hyvä johtajuus on asioiden tekemistä eettisesti oikein ja oppien. Sodan toimintaympäristö on aina kaoottinen ja täynnä tragedioita. Unohdamme, että ihmisiltä ei voida edellyttää näissä olosuhteissa rauhan ajan normaalia käytöstä. Johtamisen ja johtajuuden keskeinen tehtävä sotilaskulttuurissa onkin pyrkiä hallitsemaan ja ennakoimaan sodan arvaamattomia olosuhteita.

Sotilasjohtamisen tutkimuksessa ja opetuksessa on aina oleellista tarkastella ihmisen ja asioiden välistä jännitettä. Ihminen oppii rakenteissa ja rakenteita muutetaan oppimalla. Muutos tarvitsee aina kasvot mutta yhä enemmän informaatioajan toimintaympäristöissä johtamisen onnistuminen tarkoittaa asiantuntijoiden mukaan ottamista päätöksentekoon ja yhdessä oppimiseen. Ihmishenkien kohdalla vastuu on edelleen jakamaton. Suorituskyvyt ja systeemit eivät ole taistelutilan eettisiä toimijoita.

Johtaminen on aina johtajan itsensä kehittämistä mutta myös johdettavan organisaation ja sen ihmisten kehittämistä. Tähän tarvitsemme erilaisia välineitä, rooleja ja tyylejä. Toimimme aina kaikissa kolmessa toimintaympäristössä yhtä aikaa, mutta havaintomme ja ajattelumme kiinnittyy niistä vain yhteen kerrallaan. Oleellista on hahmottaa, missä maailmassa me kulloinkin olemme. Eri upseerit (kadetti- ja reservinjohtajat) toimivat myös eri maailmoista lähtien kuitenkin yhteisen päämäärän eteen.

**Lähteet:**

Juuti, Pauli & Luoma, Mikko (2009) *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Otava.

*Seminaarin puheenjohtaja, yleisesikuntaeversti (evp.) Juha Tammikivi,  
Kadettikunta ry*

## **PÄÄTÖSSANAT**



Seminaarin toisena puheenjohtajana haluan kiittää seminaarin valmistelutyöryhmän jäseniä hyvästä yhteistoinnista laadukkaasti seminaarin järjestämiseksi. Seminaaripäivä erinomaisine alustuksineen ja kommenttipuheenvuoroineen osoitti, että tilaisuus oli järjes-

tämisen arvoinen ja voimme aina löytää uusia näkökulmia sotilasjohtamisen ja johtamisen alalta. Seminaarin valmistelutyöryhmän muodostivat allekirjoittaneen lisäksi professori Aki-Mauri Huhtinen, professori Mika Hannula, toiminnanjohtaja Janne Kosonen, tutkija Risto Sinkko, tutkimuspäällikkö Sakari Nurmela, everstiluutnantti Torsti Sirén, dosentti Heikki Siltala ja dosentti Tommi Kinnunen sekä tutkimussihteeri Tuula Soisalo.

Kiittäen,

Seminaarin puheenjohtaja  
Yleisesikuntaeversti (evp.)

Juha Tammikivi



**ERILLINEN, AIHEESEEN LIITTYVÄ  
ARTIKKELI**





*KTM Jukka Mattila ja KTM Sampo Tukiainen, Helsingin Kauppakorkeakoulu*

## **PUOLUSTUSMINISTERI SOTILASPUVUSSA: MONIULOTTEINEN ORGANISATORINEN ANOMALIA**

### **Sotilasarvot ja johtamisstrukturi**

Puolustusministeri Jyri Häkämies vieraili Afganistanissa kesäkuussa 2007 tutustumassa suomalaiseseen rauhanturvaoperaatioon. Vierailusta levinneet valokuvat sisälsivät poliittisen ja sotilaallisen yllätyksen, joka jäi yleisesti huomaamatta. Puolustusministeri rikkoi 60 vuotta jatkuneen tradition: virassa ollessaan puolustusministeri ei käytä sotilaspukua. Häkämiestä aikaisemmin sotilaspuvussa ministerin tehtäviä lienee hoitanut Rudolf Walden (ministerinä 27.3.1940–1.12.1944). Walden oli kenraalinarvoinen upseeri. Häkämies esiintyi kuvissa yliluutnantin arvomerkeissä.<sup>1</sup>



Kuva 1: Helsingin Sanomat uutisoi tuoreeltaan puolustusministeri Jyri Häkämiehen vierailua Afganistanissa. Puolustusministerin käyttämä sotilaspuku jäi huomiotta. (Kuva: Tanja Aitamurto/HS. Lähde: Helsingin Sanomat 25.6.2007.)

<sup>1</sup> Waldenia seurasi ministerinä kenraaliluutnantti Väinö Valve, joka oli puolustusministerinä Paasikiven II hallituksessa 1.12.1944–17.4.1945. Valveen sotilaspuvun käytöstä ministeriaikana ei ole varmuutta.

Mediassa Häkämiehen sotilaspukutraditiota rikkova toiminta jäi täysin huomiotta. Asiasta kysyttäessä puolustusministeriökin antoi kovin yleisen ja arkisen selityksen<sup>2</sup>:

*"Tiedustelitte eilen miksi puolustusministeri Jyri Häkämies esiintyy Afganistanin vierailun aikana sotilaspuvussa. Olen nyt tarkistanut asian ja kuten jo eilen ilmoitin selittyy asia ministerin ja hänen matkaseurueen turvallisuuteen liittyvillä seikoilla. Ministerin delegaatiolla on siis puolustusvoimien asut käytössään, johtuen maan ja kyseisen alueen epävakaan tilanteen johdosta. Tämä järjestely on kuitenkin harvinaislaatuinen ja ministeri esiintyykin kaikilla muilla matkoillaan siviilivaatteissa. Kyseisen järjestelyn suhteen ei minun tietääkseni ole mitään erillistä päätöstä tai ohjeistusta, lukuun ottamatta turvallisuuteen liittyviä säännöksiä. Puolustusministerin sotilasarvo on reservin yliluutnantti."*

Päällisin puolin viattomalta ja järkeenkäyvältä näyttävä tapaus voidaan lähempää tarkastellen nähdä erittäin moniulotteisena ilmiönä ja poikkeuksena – anomaliana – joka rikkoo sotilaspukuun ja laajemmalla tasolla sotilasorganisaatioon liittyviä syviä sekä perustavaa laatua olevia traditioita ja oletuksia. Näin ollen voidaan puhua historiallisesti ja organisatorisesti merkittävästä tapahtumasta.

### **Sotilaspuku on instituutio**

Sotilaspuvulla tarkoitetaan sotilashenkilökunnalle vahvistettuja asukokonaisuuksia, jotka muodostuvat yhdistämällä sotilaspukineita, merkkejä ja tunnuksia. Sotilaspukine on määrätyn kuosinen, laatuinen ja värinen asuste.<sup>3</sup> Sotilasesun käyttöä säädellään laeilla ja asetuksilla. Näin ollen sotilaspuku voidaan nähdä *instituutiona*.

Instituutioita ovat muodolliset ja epämuodolliset yhteiskunnalliset rakenteet, järjestelmät ja organisaatiot, jotka tavalla tai toisella säätelevät ihmisten toimintaa. Kuten tunnettu taloustieteen nobelisti Douglass North asian ilmaisee, "Institutions are the rules of the game in a society or, more formally, are the humanly devised constraints that shape human interaction". (North 1992, 3). Muodollisiin instituutioihin voidaan katsoa kuuluvaksi esimerkiksi

<sup>2</sup> Puolustusministeriön tiedottaja Thomas Sundin vastaus 26.6.2007 asiaan liittyneeseen tiedusteluun.

<sup>3</sup> Sotilas- ja virkapukuohjesääntö 2000, mom. 1.

sääntelyrakenteet, julkishallinnon viranomaiset, lainsäädäntö ja lainsäädäntöelimet, oikeuslaitos ja ammattikunnat eli professiot. Epämuodollisia instituutioita ovat normit, arvot, oletukset ja kulttuurilliset perusoletukset, jotka ohjaavat inhimillistä toimintaa.

Instituutioihin – sekä muodollisiin että epämuodollisiin – liittyy olennaisena osana niiden kiistaton ja itsestään selvä luonne. Voidaankin sanoa, että instituutioita ovat muiden muassa hyväksytyt ja totutut tavat toimia, jotka ovat saaneet niin korkean legitimitetin, että näitä toimintatapoja ei kyseenalaisteta. (Phillips et al. 2004, 637 ja 644; North 1992, 3; Scott 1998, 135) Tästä näkökulmasta instituutiot lähestyvät myös organisaatioteorioista tuttuja kulttuurin määritelmiä, joissa kulttuuri(e)n syvimpänä ilmentymänä pidetään perusoletuksia eli arvoja, uskomuksia ja käyttäytymismalleja, jotka ovat saavuttaneet itsestään selvän ja kiistattoman aseman (Schein 1985). Tästä näkökulmasta monet instituutiot ja niiden käyttäytymistä säätelevät ominaisuudet ovat muodostuneet meille näkymättömiksi ja huomaamattomiksi. Kuten Phillips ja Jörgensen ovat todenneet: “Many of our understandings of the world are naturalized; that is, we view them not as understandings of the world but *as* the world”. (Phillips & Jörgensen 2002, 180, kursivointi kirjoittajien)

Edellä kuvattujen määritelmien mukaan sotilaspuku on sekä formaali että epäformaali instituutio. Koska sotilaspuvun käyttöä ja kuosia säädellään laeilla ja asetuksilla, voidaan sotilaspuku laskea formaaliksi instituutioksi. Toisaalta sotilaspuku on myös epäformaali instituutio, sillä sen käyttöön liittyy paljon sosiaalisesti jaettuja uskomuksia, oletuksia ja tapoja, joita ei ole säädetty lailla. Yksi tällainen on sotilaallinen kunnianteko eli tervehtiminen. Jo pikkulapset mieltävät, että asepukeisia henkilöitä tervehditään viemällä kättä lippaan. Instituution sotilaspuvusta tekee myös se, että nämä edellä mainitut sotilaspukuun liittyvät lait ja asetukset sekä uskomukset ja tavat ovat muodostuneet yhteiskunnassamme niin itsestään selviksi, että niitä ei edes kyseenalaisteta. Tätä vahvistaa myös instituutioiden yksi keskeisimmistä ominaispiirteistä: niiden ”rikkomisesta” eli instituutioiden vastaisesta käyttäytymisestä seuraa sanktio. Sanktioilla tässä yhteydessä ei välttämättä tarkoiteta muodollista rangaistusta, kuten sakkoa, vaan kyse voi olla myös sosiaalisesta sanktiosta, esim. pahenuksesta tai oudoksunnasta, tai kognitiivisesta dissonanssista, kokemuksesta että nyt ei kaikki ole aivan kohdallaan. (vrt. Scott 1998).

Sen lisäksi, että sotilaspuku voidaan nähdä instituutiona, on myös tärkeää huomata, että sotilaspuku itsessään sisältää myös aineksia, jotka historian kuluessa ovat institutionalisoituneet. Niiden perusluonnetta ei kyseenalaisteta

vaan ne otetaan itsestään selvinä ja niiden mukaista toimintaa pidetään normina. Yksi tällainen *sotilaspuvun sisältämä instituutio on sotilasarvo* ja sen oheen liitetyt tavat ja uskomukset, jotka muovaavat ja ohjaavat käyttäytymistämme. Asettuminen toimintaan, jossa toimintaa ohjaa käsitys ja tulkinnat sotilasarvoista ja niiden merkityksestä tekee symboleista näkyviä. Kuten Friedland ja Alford sanoivat: "Thus institutions are symbolic systems which have nonobservable, absolute, transrational referents and observable social relations which concretize them." (Friedland & Alford 1991, 249).

### **Sotilasarvo luo sotilasorganisaation**

Sotilasarvo on sosiaalisen suhteen, ja tarkemmin määriteltynä sosiaalisen valtasuhteen muoto, joka ilmaistaan symbolisesti käyttämällä arvomerkkejä. Sotilasarvolla on monta käyttöä, se ilmaisee senioriteetin, aseman, rankin, arvojärjestyksen, hierarkian ja sosiaalisen statuksen. Tätä painotetaan myös lainsäädännöllisessä mielessä<sup>4</sup>:

*"Sotilaspuku on myös sotilaallisen johtamis- ja koulutusjärjestelmän kannalta tärkeä, sillä sen arvomerkeistä voi havaita muun muassa henkilön sotilas- ja palvelusarvon ja tehdä nopeasti päätelmät käskyvaltasuhteista."*

Sotilasarvo on sotilasorganisaation perusluonteen ja -tehtävän kannalta kiistaton fundamentti. Sotilasorganisaatiossa sodan ajan tehtävässä raadollisimmillaan on kyse elämästä ja kuolemasta – selviytymistä alkukantaisimmillaan. Sotilasorganisaation tehtävä on kyetä suorittamaan sille annetut tehtävät, erityisesti taistelutoiminta sodan ajan vaativissa olosuhteissa. Toiminta tapahtuu oloissa, joissa vallitsee suuri dynamiikka, operatiiviset olot muuttuvat äkisti ja jatkuvasti. Sotilasorganisaation toiminnan oleellinen tekijä on kuitenkin ennustettavuus, vaikka organisaatio on laaja ja sisältää paljon henkilöitä. Organisaatio on moniulotteinen ja käsittää eri puolustushaaroja ja aselajeja. Toiminta on teknistä ja materiaalipainotteista, tavaraa on tonneittain. Toimintaa ohjaava filosofia on teknispainotteinen mekanistinen tuotannon rationalismi, joka korostaa tehokkuutta (taistelukykyä), ja siihen kuuluu laskelmoidut, estimoidut tavoitteet. Tällaisessa tilanteessa organisoitu toiminta ja tehokkuus edellyttää kiistatonta johtamisjärjestelmää ja sen indikaatiota, tässä tapauksessa sotilasarvoa ja sotilasarvojärjestelmää.

---

4 HE Hallituksen esitys eduskunnalle puolustusvoimalaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi.

Organisoitu toiminta sotilasorganisaatiossa perustuu sekä näkyvien organisointiperiaatteiden että piilevien perusoletusten varaan. Näkyviä osia on johtamisjärjestelmä, joka rakentuu arvohierarkiaan, käskyihin ja sotilaalliseen kuriin. Rakennetta täydentävät näihin liittyvät näkymättömät tekijät, kulttuurilliset odotukset, joista mainittakoon suhtautuminen käskyyn, esimiehen asemaan ja niin edelleen.

*Arvohierarkia* on sotilasjohtamisen rakenne, jota heijastetaan sotilasarvoilla ja niiden keskinäisellä arvojärjestyksellä. Rankijärjestys takaa auktoriteetin ja oikeuden antaa käskyjä. Toisin sanoen kyse on käskyvallasta ja sen oikeutuksesta, mahdollisuudesta johtaa ja asettua johtajan asemaan. Samalla arvohierarkia mahdollistaa sotilasorganisaation toiminnan täydennysorganisaationa. Täydennysorganisaatio perustuu tayloristisiin irrallisiin osiin, joita voidaan paikata ja täydentää tarpeen vaatiessa. Tällaista täydennystä on muun muassa yksittäisten taistelijoiden täydentäminen perusyksiköihin, eli muun muassa taistelujen aikaisten miehistötappioiden kattaminen uusilla täydennysmiehillä. Täydentämistä on myös erikokoisten organisaatioiden kokoaminen suuremmiksi ja/tai heterogeenisimmiksi kokonaisuuksiksi, kuten erilaiset operatiiviset alistamiset, pataljoonien kokoaminen taisteluosastoiksi. Eri yksiköiden, joilla ei ole yhteisen toiminnan historiaa eikä hioutunutta yhteistä toimintatapaa, on pystyttävä nopeasti saumattomaan yhteistyöhön. Selkeät ennalta määrätyt käskyvaltasuhteet, jotka ovat ajasta ja paikasta riippumattomia, helpottavat päätöksentekorakenteen muodostumista nopeissa tilanteissa. Vanhemmalla sotilashenkilöllä katsotaan oleva enemmän kokemusta ja siksi lähtökohtaisesti vanhempi (eli sotilasarvossa korkeampi) on oikeutettu johtamaan.

Toinen johtamisjärjestelmän rakenneosa on *käsky*. Sotilasorganisaation traditioihin kuuluu käskyn pyhyys, se on kulttuurillinen fundamentti. Esimiehen käskyä ei ole tapana kyseenalaistaa, käskyistä ei neuvotella ja käskyt pyritään täyttämään tinkimättömästi. Käskyt tulevat ylhäältä alas, komentoketjun mukaisesti. Sotilasyhteisö on luonteeltaan johtajavaltainen ja sen toiminta perustuu suullisiin ja kirjallisiin käskyihin. Sotilaskäskyjen merkitys korostuu sotilaiden välittömässä johtamisessa ja tähän toimintaan kouluttamisessa. Myös muut sotilaalliseen toimintaan liittyvät määräykset annetaan yleensä käskyjen muodossa. Käskyt kulkevat ehdottomina komentoportaasta toiseen, ylimmästä alimpaan ja päätösten toimeenpanossa edellytetään selkeitä komentosuhteita ja ehdotonta kuuliaisuutta.<sup>5</sup> Näinhän kymmenille varusmieskoulutuksen läpikäyneille ikäluokille on opetettu, kuten

---

<sup>5</sup> Hallituksen esitys laiksi puolustusvoimista HE 172/1999.

Ruotoväen alokasliite summaa odotukset yksinkertaisesti<sup>6</sup>: "Sotilasarvon merkitys järjestelmässä sisällä olevalle on selvä: ylempiä totellaan." Jotta legitimaatio käskynantoon säilyy, sotilasorganisaation on luotava ja ylläpidettävä sotilasarvoihin liittyvää rakennetta, joka oikeuttaa annettujen käskyjen kyseenalaistamattomuuden.

Kolmas peruskivi on *kuri*, joka on määritelty käskyjen täsmälliseksi ja tinkimättömäksi noudattamiseksi. Kuriin alistuminen ei tarkoita itsenäisyydestä ja autonomiasta luopumista, vaan sillä pyritään organisatoriseen kurinalaisuuteen. Tämä taas on sama asia kuin järjestyksessä oleva, tarkasti ja varmasti toimiva. Tarkkuus, täsmällisyys ja peräänantamattomuus ovat edellytyksiä pitkäjänteiselle toiminnan tehokkuudelle edellä mainitun tayloristisen periaatteen mukaan. Kyse on toiminnan ennustettavuudesta. Hyvä sotilaallinen kuri ei ole pakkoa, vaan se perustuu sitoutuneisuuteen ja motivaatioon, suoritusten ja tavoitteiden kokemiseen tärkeäksi. Tällöin yksilö on itseohjautuva, mutta toimii suuremman kokonaisuuden eli organisaation ohjauspäämäärien mukaan.

Sotilasarvojärjestelmässä ei heijastu pelkästään sotilasorganisaation rakenne, toimintatapa, hierarkia sekä käskyvalta- ja vastuusuhteet, vaan myös näihin liitetyt perusoletukset. Näitä ovat muun muassa edellä esitetyt oletukset sotilaskurista ja sen luonteesta, esimiesten osaamistasosta ja näkemykset arvovallasta ja statuksesta. Näiden lisäksi sotilasarvoissa ja niihin liitetyissä perusoletuksissa heijastuu myös yhteiskunnallinen kehitys ja perinteet. Sotilaalliseen perinteeseen ja historiaan kiinnitetään paljon huomiota. Sekä koko puolustusvoimien armeijan että sen yksittäisten joukko-osastojen kunniakkaita hetkiä, tekoja ja historiaa esitellään sekä käsitellään symboleissa, artefakteissa ja rituaaleissa. Sotilasarvoilla on takanaan vuosisatainen kulttuurillinen perinne, joka samalla on sotilasorganisaatioiden ja sotavoimien rakenteen perinnettä.

Edellisen perusteella voidaan sanoa, että sotilasarvot ovat instituutioita, jotka rakentavat ja ylläpitävät organisaatioita ja hierarkioita symbolisella tasolla. Kansainvälisissä organisaatiokulttuuritutkimuksissa tällaisten symbolisten elementtien ja niihin liitettyjen formaalien ja epäformaalien, tiedostettujen ja tiedostamattomien merkitysten ja perusoletusten on nähty olevan yksi organisaation jäsenten toimintaan voimakkaimmin vaikuttavista tekijöistä (Martin 2002). Näiden tutkimusten mukaan organisaation jäsenet käyttäytyvät ja ohjautuvat pitkälti niiden merkitysten mukaisesti, joita he liittävät heitä ympäröivän sosiaalisen ja reaali maailman tapahtumiin ja symboleihin. Nämä

---

<sup>6</sup> Ruotoväen alokasliite 2009, 4.

merkitykset synnyttävät myös rakenteita, jotka määrittävät merkitysten välisen suhteellisen arvojärjestyksen. Sen mukaan miten nämä merkitykset ja merkitysrakenteet muodostuvat organisaation jäsenten kesken jaetuiksi, ne ohjaavat yhteisön toimintaa ja käyttäytymistä. Näin sotilasarvot voidaan nähdä symbolisena elementtinä, joihin liitetään lukuisia erilaisia merkityksiä ja merkitysrakenteita, jotka perustavaa laatua olevalla tavalla ohjaavat organisaation jäsenten käyttäytymistä, toimintaa ja organisoitumista. Näin ollen sotilasarvot symbolisena elementtinä luovat, ylläpitävät ja uusintavat sotilasorganisaatioita.

Sotilaspuku ja siinä ilmenevä sotilasarvo ovat siis äärimmäisen moniulotteinen sosiaalinen, rakenteellinen ja organisatorinen ilmiö. Sotilaspuku ja sotilasarvo ovat instituutioita sekä formaalissa että epäformaalissa merkityksessä. Niihin liitetään kiistattomia tiedostettuja ja tiedostamattomia merkityksiä ja perusoletuksia. Ne ohjaavat tiedostetusti ja tiedostamatta sotilasorganisaation ja sen jäsenten toimintaa. Niihin kulminoituu historiallinen yhteiskunnallinen kehitys ja perinne. Niiden käyttöön liittyvien merkitysten ja rajoitusten rikkomisesta seuraa sanktioita. Toisin sanoen, sotilaspuku ja sotilasarvo ovat symbolisia elementtejä, jotka luovat, ylläpitävät ja uusintavat sotilasorganisaatiota ja sen toimintaa.

### **Case Häkämies**

Palataksemme takaisin tapaus Häkämieheen ja Afganistaniin, puolustusministeri sotilaspuvussa on kummajainen. Siinä sekoittuvat kaksi eri maailmaa, jotka perinteisesti demokratioissa on pidetty vahvasti erillään: sotilaallinen käskystruktuuri ja poliittinen päätöksentekonstrukturi. Nämä maailmat ja niiden maailmanpiirit ovat kulttuurillisia kokemuksia, joita luodaan artefakteilla ja niihin sitoutuneella tulkinnallisella varannolla.

Puolustusministeriön mukaan Häkämiehen sotilaspuvun käyttöä perusteltiin "turvallisuudella". Perustelu ei kerro, minkälaisesta turvallisuudesta tai miten toimimalla ministeri oli "enemmän" turvassa kuin muutoin. Muutamalla mielenkiintoa herättävällä pohdinnalla voidaan saada syvyyttä turvallisuusaspektiin: Siviilihenkilö sotilaiden keskellä on helposti tunnistettava maali tarkka-ampujalle tai attentaatin tekijälle. Varsin houkuttelevaksi maalin tekee, jos käyttäytymisestä näkee, että siviilipukuinen henkilön arvoasteikossa korkealla. Ja kun tähän yhdistetään tiedustelutieto, että korkea-arvoinen siviilihenkilö on aikaan x paikassa y, voidaan oikeutetusti puhua suojavaatetuksesta – maastopuvulla maskeeraamalla yksikään kohde ei erotu selkeästi suuresta joukosta. Tällaiseen vastatoi-



minnalla on Suomessakin pitkä historia: jatkosodassa kaukopartiomiehet poistivat arvomerkkinsä, talvi- ja jatkosodan käytäntönä oli, että etulinjassa muun muassa manttelin hihansuun arvomerkkilaatat käännettiin nurinpäin – niin että näkyviin jäi arvomerkkilaatan ommelpuoli. Vapaus sodassa vihreä jääkäripuku herätti rintamalla huomiota siinä määrin, että sen käyttöä tuli välttää. "Taistelut Tampereen luona ovat näyttäneet kuinka helposti upseerit, jotka muista eroavissa puvuissa johtavat joukkojaan taisteluun, tulevat ammutuksi. Tämän nojalla käsken, että kaikki prikaatini upseerit lähtevät rintamalle tarkoin samassa puvussa kuin miehistö: Peitto käärittynä, kivääri, panostaskut, siviilipuku."<sup>7</sup>

Kyse ei nyt kuitenkaan ole maastopuvusta. Häkämiehen tapauksessa puhe on *sotilaspuvusta*. Mikä tekee sotilaspuvun, riippuu hieman määrittelijästä ja tulkitsijasta, mutta etenkin sotilasarvoa osoittavien merkkien käyttö on vahva osoitus sotilasasusta. Pelkän maastopuvun käyttäminen voidaan tulkita myös "suojavaatetuksi", kuten käytäntö on ollut mm. Maanpuolustuskoulutus ry:n kursseilla. Pääesikunnan henkilöstöosaston 9.5.2008 antaman määräyksen mukaan MPK:n järjestämässä sotilaallisia valmiuksia palvelevassa koulutuksessa käytetään tarvittaessa puolustusvoimien jakamaa "suojavaatetusta", jossa ei käytetä arvomerkkejä. Arvomerkit osoittavat sotilasarvon, ja sotilasarvot taas "sotilaallista esimiesasemaa sekä sotilaan koulutusta, virka-asemaa ja tehtävää".<sup>8</sup>

Sotilasasussa esiintyvä puolustusministeri tulkitaan välittömästi sotilaaksi – hän on sotilaana puolustusvoimien komentajan alaisuudessa, ja samalla koko komentoketjun osana. Sotilasarvonsa mukaisissa arvomerkeissä rinnassaan Häkämies asettuu osaksi puolustusvoimien hierarkiaa. Samalla hän asettuu siihen rooliin, mitä hänen sotilasarvolleen kuuluu. Ja vielä laajemmin sotilasarvomerkkejä käyttävä henkilö omaa aina arvomerkkien ja kantamansa sotilaspuvun mukana tuomaa arvovaltaa. Arvovalta riippuu siitä miten muut hänet kokevat, ei siitä miten juridisesti oikein asiat ovat. Sotilasarvon käyttö tuo mukanaan myös vastuun toimia asemansa mukaisesti. Yleisen palvelusohjesäännön mukaan "Sotilaallisen käskyvallan käyttöä vaativassa tilanteessa jokaisella sotilaalla on sekä oikeus että velvollisuus toimia itseään nuorempien sotilaiden esimiehenä, jos sotilaiden suoranainen esimies ei ole läsnä."<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Jääkäriprikaatin prikaatikäskey 5/huhtikuu 1918, SARk.

<sup>8</sup> Tasavallan presidentin asetus sotilas- ja palvelusarvoista sekä puolustusvoimien tunnuskuvaista 28.12.2007/1490 1 §.

<sup>9</sup> Yleinen palvelusohjesääntö 2009, mom. 52.

Puolustusministeriön ilmoituksen perusteella kertomana tiedämme, että Häkämies on yliluutnantti reservissä. Häneen kohdistuvat ne ammattitaito-odotukset, jotka koskevat jaetusti kaikkia reserviupseereita. Häneltä odotetaan tiettyä roolia: yliluutnantilta ehkä komppanian varapäällikön tai toimistoupseerin toimiasemaa. Häkämies arvostetaan kollegojen, aktiivi- ja reserviupseerien keskuudessa ylennysten kautta saadun asemansa perusteella – kukin sen taustan ja kokemuksen mukaan, jota yliluutnantin arvoon heijastaa. Käyttämällä sotilaspukua, ministeri asettuu tiettyyn rooliin ja asemaan. Häneen lankeaa laaja traditionalistis-juristinen perintö. Hänet on ennakolta kulttuurisesti leimattu kantamaan kaikkea sitä painolastia, jota kyseiseen tehtävään ja rooliin kuuluu. (Katz & Kahn 1978, 190) Kyse on myös oletuksista ministerinvirkkaa kohtaan. Yliluutnanttiudelle annetaan eri merkitys kuin puolustusministeriydelle.

Poliittinen ja sotilaallinen traditio on ollut, että sotilaselämä on Suomessa pidetty puhtaasti epäpoliittisena mm. kieltämällä politiikkaan osallistuminen sotilaspuvussa. Perustuslaki sanelee yksiselitteisesti, että "Kansanedustajaksi ei kuitenkaan voida valita sotilasvirassa olevaa henkilöä." (Perustuslaki 3. luku 27 §). Rikoslaisissa ammattisotilaalta on kielletty jäsenyys puolueessa tai puoluepoliittista toimintaa harjoittavassa tai sitä selvästi tukevassa yhdistyksessä. Kyseessä on rangaistava teko, nimikkeeltään "luvaton poliittinen toiminta" (Rikoslain 45 luku 19 §).

Häkämies sotilaspuvussa kääntää totutun ja oletetun aseman pääläelleen: sotilas ei voi olla mukana puoluepolitiikassa, mutta poliitikko voi esiintyä sotilaana. Kaiken kaikkiaan puolustusministerin esiintyminen sotilaspuvussa on moniulotteinen ilmiö, jossa risteää useita organisaatiota ja useita traditioita. Sotilasarvot ovat symbolisia artefakteja, joiden tulkinta rakentaa joukon merkityksiä. Osa näistä kulttuurillisesti rakennetuista organisaatiokäsityksistä on oletuksiltaan niin kaukana toisistaan, että niiden kohtaaminen reaali maailmassa ei ole täysin ongelmatonta.

## Lähteet

Friedland, Roger & Alford, Robert R. (1991) "Bringing Society Back In: Symbols, practices, and Institutional Contradictions", teoksessa Powell, Walter, W. ja DiMaggio, Paul, J. (toim.) (1991) *New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press.

Katz, Daniel & Kahn, Robert L. (1978) *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley & Sons.

Martin, J. (2002) *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications.

North, Douglass (1992) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.

Phillips, Louise & Jørgensen, Marianne, W. (2002) *Discourse Analysis as Theory and Method*. Sage Publications.

Phillips, Nelson; Lawrence Thomas B.; Hardy, Cynthia (2004) "Discourse and Institutions", *Academy of Management Review*, 2004, Vol. 29, No. 4, 635-653.

Scott, Richard (1998) *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 4th edition, Prentice Hall.

Schein, E., H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass: San Fransisco.

*Sotilas- ja virkapukuohjesääntö (SVPO) (2000).*

*Yleinen palvelusohjesääntö (Ylpalvo) (2009).*

## **Aikaisemmin tässä sarjassa on julkaistu**

No 1, 2009

Terho, Sampo (toim.) (2009) *Strategian jäljillä*. Edita Prima Oy: Helsinki.

No 2, 2009

Sirén, Torsti (toim.) (2009) *Verkostoavusteinen puolustus 2030*. Edita Prima Oy: Helsinki.

No 3, 2009

Kiuru, Jukka (toim.) (2009) *Johdatus johtamiseen – Ajatuksia Johtamisen perusteet –opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaa*. Edita Prima Oy: Helsinki.

## **Kadettikunnan arvokeskustelumateriaali**

Maanpuolustuskorkeakoulu ja Kadettikunta ry ovat aiemmin julkaisseet seuraavia upseereiden arvoja käsitteleviä tutkimuksia:

Ojala, Jukka (1995) *Upseerin etiikka*. Painatuskeskus Oy: Helsinki.

Kadettikunta ry (1999) *Ajatuksia upseerin arvomaailmasta*. Gummerus kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Liene, Timo (2000) *Käsi kalvan kahvassa. Suomalaisen upseerikoulutuksen lyhyt historiikki*. Gummerus: Jyväskylä.

Kadettikunta ry (2003) *Constantem Decorat Honor. Kadettikunnan puheenjohtajan, kenraaliluutnantti Heikki Tilanderin kirjoitukset Kylki-raudassa vuosina 2000-2003*. Kirjapaino Uusimaa Oy: Porvoo.

Kadettikunta ry (2004) *Maailman ja yhteiskunnan muutos – Upseerin arvot ja perinteet*. Kirjapaino Edita Prima Oy: Helsinki.

Sinkko, Risto (toim.) (2005) *Arvot ja velvollisuudet isänmaan puolustuksessa*. Hakapaino Oy: Helsinki.

Sirén, Torsti (toim.) (2008) *Upseerina 100-vuotiaassa Suomessa – Millä arvoilla muutoksen maailmassa?* Edita Prima Oy: Helsinki.

