

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

JOHTAJUUDEN MUUTOKSEN VERTAILU ERI MAIDEN VÄLILLÄ

Kandidaatintutkielma

Kadetti

Reima Turunen

Kadettikurssi 93.

Pioneeriopintosuunta

Huhtikuu 2009

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 93.	Linja Pioneerilinja
Tekijä Kadetti Reima Turunen	
Tutkielman nimi JOHTAJUUDEN MUUTOKSEN VERTAILU ERI MAIDEN VÄLILLÄ	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Perustutkinto-osaston kirjasto
Aika Huhtikuu 2009	Tekstisivuja 22 Liitesivuja 0
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkielmassa tarkastelen Suomen, Yhdysvaltojen ja Saksan sotilasjohtamisen ja siviilijoh- tamisen johtajuuden muutosta. Tutkielmassa vertaan, mitä eroavaisuuksia on havaittavissa. Tästä tarkastelunäkökulmasta syntyy tutkimusongelma: Miten johtajuuden muutos on eron- nut eri maiden välillä 1944–2008? Tarkastelen yhteiskunnallisia muutoksia kuten poliittisia muutoksia, sotia ja kulttuurin kehittymisestä seuranneita muutoksia ja vertailen niitä tutki- muksessa olevien valtioiden välillä. Haluan tutkia johtamisen muutosta, koska muutosten tunnistaminen mahdollistaa johtajien tehokkaamman kouluttamisen aikaisempien kokemus- ten pohjalta. Tutkimuksen tarpeen muodostaa yhteiskunnan kiihtyvä muutos. Johtajien ja alaisten suhde muuttuu ulkoisten vaikutteiden vuoksi.</p> <p>Johtamiseen ja johtajuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi olen havainnut esimerkiksi väestön muutokset, korkeakoulutetun väestön määrään kasvun, median käytön, teknologian ja teol- lisuuden kehittyminen, ihmisoikeuksien ja tasa-arvon lisääntyminen</p> <p>Tutkimuksessa ilmeni, että johtajuuden muutos on mennyt entistä suvaitsevampaan ja ih- misläheisempään suuntaan. Yhteiskunnan muutokset ohjaavat johtamista siviiliyrityksissä, Suomen puolustusvoimissa, sekä Saksan ja Yhdysvaltojen armeijoissa.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>Johtaminen, Johtajuuden kehittyminen, Johtajuuden vertailu</p>	

JOHTAJUUDEN MUUTOKSEN VERTAILU ERI MAIDEN VÄLILLÄ

1 JOHDANTO.....	3
<i>1.1 Tutkimuksen tausta ja aiheen esittely.....</i>	<i>3</i>
<i>1.2 Tutkimusmenetelmä ja lähteet.....</i>	<i>4</i>
<i>1.3 Tutkimuksen viitekehys ja tutkimusongelma.....</i>	<i>5</i>
<i>1.4 Tutkimuksen rajaukset ja keskeiset käsitteet.....</i>	<i>6</i>
<i>1.5 Johtajuus.....</i>	<i>7</i>
2 YHTEISKUNNALLISET MUUTOKSET.....	9
3 JOHTAJUUDEN MUUTOKSET SUOMESSA.....	12
<i>3.1 Johtaminen.....</i>	<i>12</i>
<i>3.2 Muutoksia johtajuudessa.....</i>	<i>13</i>
4 JOHTAJUUDEN MUUTOKSET YHDYSVALLOISSA.....	15
<i>4.1 Johtaminen.....</i>	<i>15</i>
<i>4.2 Muutoksia johtajuudessa.....</i>	<i>16</i>
5 JOHTAJUUDEN MUUTOKSET SAKSASSA.....	17
<i>5.1 Johtaminen.....</i>	<i>17</i>
<i>5.2 Muutoksia johtajuudessa.....</i>	<i>18</i>
6 JOHTAJUUDEN MUUTOKSEN VERTAILU.....	19
7 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	22
8 LÄHTEET.....	23

JOHTAJUUDEN MUUTOKSEN VERTAILU ERI MAIDEN VÄLILLÄ

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja aiheen esittely

Yhteiskunta muuttuu moniarvoisempaan suuntaan. Se koskee paitsi kulttuuria myös markkinoita. Aineellisten arvojen sijaan tai rinnalle nousee henkisiä arvoja, jotka näkyvät eettisten ja esteettisten arvojen korostumisena. Palvelun korostuminen kaikessa toiminnassa ja huomion kiinnittyminen laatuun laajasti ymmärrettynä muuttavat myös johtamista.¹

Lähtökohtana on saada tietoa johtajuuden muutoksesta eri maissa. Tavoitteena on selvittää, miten johtajuus on kehittynyt ja verrata saamiani tietoja eri maiden välillä. Aihe on aina ajankohtainen, mutta yhteiskunnan ja kulttuurin nopea muutos tuo johtajuuden kehittymiselle uusia haasteita kiihtyvällä tahdilla. Johdettavat muuttuvat, alaisten itsetietoisuus lisääntyy ja koulutustaso nousee. Johtamisen on kehityttävä jatkuvasti pystyäksemme vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Tutkimustyötä on tehtävä jatkuvasti ja vaikutteita sekä syitä muutokseen on haettava myös kansainvälisesti. Johtajuus on kehittynyt paljon viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana, ja syväjohtamisen malli on tuonut johtajuutta entistä inhimillisempään suuntaan. Vanhempien sukupolvien edustajat ihmettelevät nykyajan sotilasjohtajien hellää asennetta koulutettavia kohtaan.

¹ Matti Peltonen: Johtaminen 1990-luvulla. Otava, Keuruu 1990, s.75

Yli puolen vuosisadan ajan on hyvän johtamisen salaisuutta etsitty meillä Suomessakin monin tavoin². Johtamista on tutkittu siviili- ja sotilasorganisaatioissa menestyksellisesti kymmeniä vuosia, mutta yhteiskunnan ja tekniikan muutoksen myötä on tutkimuksen oltava jatkuvaa.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja lähteet

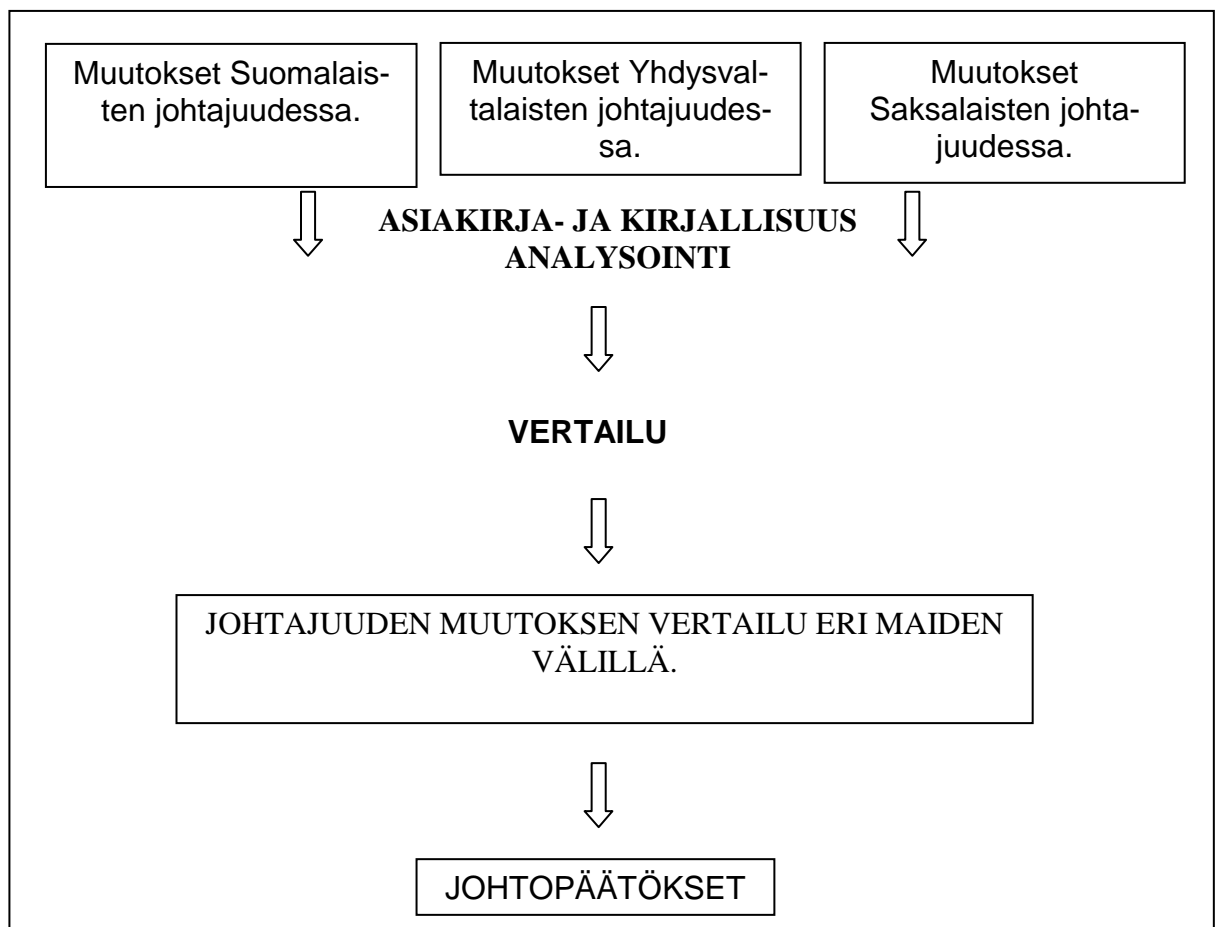
Tutkimusmenetelmäni on kvalitatiivinen tutkimus. Teen asiakirja- ja kirjallisuustutkimusta jolla hankin kirjallista aineistoa. Teen kvalitatiivisen asiakirja- ja kirjallisuustutkimuksen koska johtajuuden muutosta on helpoin tutkia aikaisempien tutkimusten pohjalta. Aiheesta on kirjoitettu runsaasti materiaalia ja saan etsimäni vastaukset asiakirjoista ja muusta kirjallisuudesta. Kvalitatiivisen menetelmän valitsin koska se on luonteeltaan kuvailevaa, diagnosoivaa, arvioivaa ja luovaa. Tämä menetelmä antaa mahdollisuuden kartoittaa yhteiskuntailmiöitä kaikista parhaiten.

Aihetta on tutkittu niin Suomessa kuin ulkomaillakin. Aikaisempia tutkimuksia on runsaasti ja ne tukevat tutkimustani. Suomessa aihetta käsittelevät esimerkiksi Vesa Nissinen, *Military leadership: critical constructivist approach to conceptualizing, modelling and measuring military leadership in the Finnish Defence Forces*, 2001 ja myöhemmin *Syväjohtaminen*, 2004, Matti Kinnunen, *Johtamisen kehittyminen: kokeellinen pitkittäistutkimus johtamistaidon kehittymisestä puolustusvoimissa syväjohtamisen mallin mukaisesti*, 2003 sekä Unto Pirnes, *Kehittyvä johtajuus: johtamisen dynamiikka*, 2003. Lisäksi pro gradu -tutkielmassaan vuodelta 2005, aihetta käsittelee Mika Räsänen *Transformationaalinen johtaminen persoonallisuusteoreettisesta näkökulmasta*. Matti Peltonen: *Johtaminen 1990-luvulla*. Otava, Keuruu 1990

Saksalaisten sotakokemuksia kuvailee Heinz Guderianin elämäkerta *Sotilaan muistelmia*, Kirjapaino oy Merkur, Helsinki 1956.

G. D. Sheffield julkaisi vuonna 1997 teoksen *Leadership and command: the Anglo-American military experience since 1861*, lisää tietoa Amerikkalaisten johtamisesta saa esimerkiksi heidän omasta *Field manual: Leadership, courtesy and drill 22- ; FM 22-100*, 1993 Amerikkalaisten sotakokemuksia toisesta maailmansodasta kuvaileva elämäkerta: Carlo D'Este: *Patton, genius for war*, HarperCollins Publishers, New York, NY 1995. Yleistä tietoa aiheesta: Edgar H. Schein, *Organizational culture and leadership*, 2003.

1.3 Tutkimuksen viitekehys ja tutkimusongelma



Tutkimuksen perustutkimusongelma on:

Miten johtajuuden muutos on eronnut eri maiden välillä 1944–2008?

Pyrin vastaamaan perustutkimusongelmaan tehokkaasti ja täydentämään tutkimusta kolmella sivututkimusongelmalla.

Muut tutkimusongelmat jotka auttavat vastaamaan perustutkimusongelmaani ovat:

- Millaisia yhtäläisyyksiä ja eroja on eri maiden sotilasjohtamisessa?
- Mistä eri maiden erot johtamisessa johtuvat?
- Miten ulkoiset tekijät (esimerkiksi sodat, politiikka ja ihmisoikeudet) vaikuttavat eri maiden johtajuuden muutokseen?

1.4 Tutkimuksen rajaukset ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa tarkastellaan kolmea valtiota: Suomi, Yhdysvallat ja Saksa. Päädyin tarkasteltaviin valtioihin pääasiassa lähdemateriaalin perusteella. Tutkimuksen kolme valtiota ovat kaikki sivistyneitä länsimaita, joihin toinen maailmansota vaikutti. Tutkielmani käsittelee aikajaksoa 1944–2008, koska aihealueen aikaisemmat tutkimukset ovat tehty kyseisellä aikavälillä. Tein kyseiset rajaukset, jotta saisin tutkielman työmäärän ja koon vastaamaan kandidaatin tutkielman kokoa. Vaikka rajauksia on runsaasti, tutkimus antaa näkökulman ja mahdollisuuden laajentaa tutkimusta pro gradu -tutkielmassa.

Tutkimuksessa on käsitteitä, joiden tulkinnallinen luonne voi vaikeuttaa lukemista ja asiakokonaisuuden hahmottamista. Tähän yhteyteen on koottu tutkimuksen keskeisimmät käsitteet.

Johtaminen on kahden tai useamman henkilön välinen, hierarkkinen henkilösuhde. Johtamisen keskeisiä tekijöitä ovat johtaja ja alainen/alaiset, joiden välille muodostuu johtamissuhde joko organisaatorakenteen tai sosiologisten syiden perusteella. Johtaminen tulee aina nähdä johtajan ja alaisen toiminnan kokonaisuutena, jossa johtaja suuntaa käytössään olevia henkilöresursseja tavoitteen saavuttamiseksi³

Johtamiskäyttäytyminen on johtajan hallitseva tapa olla suhteessa alaisiinsa tavoitteiden saavuttamiseksi sekä asia- että ihmissuhdekeskeisesti. Johtamiskäyttäytyminen on johtajan ulospäin näkyvä tapa suunnata resurssejaan tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamiskäyttäytymisestä voidaan tietyin edellytyksin käyttää englanninkielistä termiä leadership.⁴

Työmenetelmä on yksittäisen ihmisen tai pienen työryhmä keino suoriutua päivittäisistä tehtävistä eli taito hallita tietty suppea työkokonaisuus. Johtamisen työmenetelmiä ovat esim. tehtävänanto, henkilökohtainen ohjaus, mittaus, raportointi, palautteen antaminen, kannustaminen, ojentaminen, moittiminen, kiittäminen.⁵

³ Kadetti Mika Räsänen: Transformationaalinen johtaminen persoonallisuusteoreettisesta näkökulmasta. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2005, SM38, s. 11

⁴ Kadetti Mika Räsänen: Transformationaalinen johtaminen persoonallisuusteoreettisesta näkökulmasta. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2005, SM38, s. 11

⁵ Matti Peltonen: Johtaminen 1990-luvulla. Otava, Keuruu 1990, s.78

Johtamistyyli on johtamisen tekniikoiden valintaa ja säätelyä, johtamisasenteita (esim. autoritäärinen – demokraattinen, tavoitteiden painottaminen – ihmissuhteiden painottaminen).⁶

Syväjohtaminen on Puolustusvoimien virallinen johtajakoulutusohjelma ja johtamiskäyttämisen mittaamisen apuväline. Johtamiskäyttämistä arvioidaan syväjohtamisessa 10 ulottuvuuden kautta niin sanotulla syväjohtamisen kysymyssarjalla.⁷

1.5 Johtajuus

Johtajuus on ihmisten välistä vuorovaikutusta. Johtaja vaikuttaa alaiseen antamalla käskyjä ja tukemalla erilaisilla resursseilla. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitos on määritellyt johtajuuden seuraavasti: ”Johtajuus on vuorovaikutusta, jonka avulla vaikutetaan muiden ryhmän jäsenten asenteisiin ja toimintaan. Johtajuudella tarkoitetaan toimintaa, jolla tulisi tukea ryhmän tavoitetta ja ottaa huomioon ryhmän ja sen jäsenten tarpeet. Johtajan ja ryhmän jäsenten toiminta on riippuvaista toisistaan, sillä johtajuus syntyy ryhmän vuorovaikutuksessa ja sitä harjoitetaan juuri vuorovaikutuksen avulla. Toisaalta johtajuus liittyy yksilön ominaisuuksiin, toisaalta sitä voi kehittää ja harjoitella.”⁸ Johtajuuteen liittyy myös kyky tehdä päätöksiä epävarmuuden ja epätietoisuuden vallitessa. Kaikki johtajuus ei ole määritettyä, vaan organisaatiossa on myös paljon epävirallista otettua ja jaettua johtajuutta jolloin puhutaan epävirallisesta johtajuudesta.⁹

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

⁶ Matti Peltonen: Johtaminen 1990-luvulla. Otava, Keuruu 1990, s.79

⁷ Kadetti Mika Räsänen: Transformationaalinen johtaminen persoonallisuusteoreettisesta näkökulmasta. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2005, SM38, s. 12

⁸ Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos

⁹ Marcus Nybergh: Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet, MPKK, Joh0sen laitos, Helsinki, 2005. s.21

Epävirallisella johtajuudella tarkoitetaan joukossa tapahtuvaa autonomista johtamistoimintaa. Esimerkiksi, kun virallisen organisaation edellyttämä virkatie ohitetaan ystävyysuhteen avulla. Joukko tehostaa organisaation toimintaa vaikkakin se olisi organisaation ja virallisen johtajan tahdon vastaista. Jos organisaatio ei huolehdi johtajuudestaan eikä nimitä virallista johtajaa, joku ottaa johdon ennen pitkää, sillä johtajuus ei tunne tyhjiötä. Johtajuutta on aina ja kaikissa joukoissa tarjolla ja sitä joko annetaan tai se otetaan, tyhjiö täyttyy tavalla tai toisella.¹⁰

Sotilasorganisaatioissa johtajan valta perustuu selkeään, organisaation luomaan arvojärjestykseen. Useimmissa sotilasorganisaatioissa on selkeä linjaorganisaatio. Johtaja käskee alaisia, ja vastaa toiminnastaan omalle suoranaishalle esimiehelleen. Käskyjen antaminen on helppoa, ja vastuun jakaminen, sekä tarvittaessa syyllisten löytäminen on vaivatonta. Sotilasorganisaatioissa ei ole varaa demokratisoida johtajuuttaan yhteiskunnan perusmallia myötäillen, sillä sodassa ja rintamaolosuhteissa, joista puolustusvoimien on pystyttävä suoriutumaa, vaaditaan sopeutumista lähes ehdottomaan käskyvaltaan ja tinkimättömään kuriin. Kuitenkin jopa silloinkin, kun kysymyksessä on johtaja, jolla on ehdoton käskyvalta alaisiinsa nähden, ilmenee vuorovaikutusta hänen ja hänen alaisensa välillä. Hyvä esimerkki tästä saadaan tarkasteltaessa esimerkiksi sulkeisjärjestysharjoitusta, missä johtajuus näyttää erittäin tinkimättömältä ja yksisuuntaiselta. Esimies komentaa ja alaiset tottelevat ”sokeasti” ilman minkäänlaisia vaikutusmahdollisuuksia esimieheen. Harjoituksen johtajan ei siis tarvitse ottaa huomioon alaistensa tunteita ja asenteita. Heidän on toteltava, teki mieli tai ei. Pinnallisesti katsoen tässä tilanteessa johtajuus on käskävän yksisuuntaista. Jokainen sulkeisjärjestystä johtanut on kuitenkin kokenut sen, että joskus harjoitus onnistuu hyvin, joskus huonosti. Jos harjoitus sujuu hyvin, vaikuttavat alaisten hyvät suoritukset johtajaan miellyttävällä tavalla. Näin koettu vaikutus saattaa muuttaa johtajan käyttäytymistä ankarasta kireydestä asiallisen rauhalliseksi. Tämä koetaan myönteisenä vaikutustapahtumana koulutettavien keskuudessa, ja he yrittävät todella parastaan. Syntyy uusi vaikutussysäys, joka kohdistuu johtajaan. Lopulta hän antaa tunnustuksen hyvistä suorituksista. Johtaminen on sittenkin – näinkin muodollisessa tilanteessa – ollut kaksisuuntaista vuorovaikutusta.¹¹

¹⁰ Göran Lindgren: Tulikoe – Ihmistien johtaminen sodan ja rauhan aikana, Suomen reserviupseeriliitto, Jyväskylä 2001, s.22-25.

¹¹ Antero Rautavaara: Johtaja – johtaminen, Pääesikunnan koulutusosasto, Helsinki, 1973, s.30-32

Ohjesäännöissä määritellään hyvin tarkasti organisaation arvojärjestys, upseerin on syytä muistaa, että hänen asemansa johtajana, siis esimiehenä, ei aina ole ehdoton. Hänellä ei ole yksinoikeutta johtajuuteen, vaan hän joutuu kilpailemaan asemastaan ja vaikutusvallastaan epävirallisen eli sosiaalisen organisaation kanssa.¹²

”Johtajuuden ihanteita koskevat ajatukset ovat vaihdelleet eri vuosikymmeninä. Aina on ollut tärkeää kysyä, auttaako johtaminen yhteisöä saavuttamaan asetetut päämäärät. Sen rinnalla on entistä enemmän alettu miettiä myös johtamisen tapaa. Millaista johtajuutta tarvitsemme ja etsimme”¹³

2 YHTEISKUNNALLISET MUUTOKSET

Väestönkasvun seuraukset eivät ole tarkasteltavissa maissa samankaltaisia. Yhdysvalloissa on tutkittujen maiden suurin väestönkasvu, (0,883 %, 2008). Saksassa väestön määrä on laskussa (-0,1 %, 2007¹⁴). Suomessa väestö kasvoi 0,43 % vuonna 2007¹⁵. Suomessa suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle ja työvoiman tarjonta pienenee. Maahanmuuton lisä työvoimaan on merkittävä Saksassa ja Suomessa. Ulkomaalaisten työntekijöiden ottaminen ammattitaitoa vaativille aloille on saanut aikaan runsaasti keskustelua mediassa. Koulutus ulkomailla ei aina vastaa suomalaista koulutusta.

Miesten ja naisten tasa-arvon muutos on tuonut naisia enemmän töihin eri aloille, ja myös johtotehtäviin toisen maailmansodan jälkeen. Naisten kyky johtajina on osoittautunut erinomaiseksi. Naiset selviytyvät vertailussa miehiä paremmin kaikilla johtamisen osa-alueilla. Suurimmat erot naisten hyväksi ovat tahdon sekä ihmissuhteiden hoidon alueilla. Ero on pienin luovan joustavuuden alueella. 64 väittämästä vain kahdessa miehet saavat paremmat arviot. Ne ovat ongelmatilanteiden ratkaisu ja oikeudenmukaisuus ja niissäkin arviot ovat vain hieman paremmat. Asiat, joissa naiset arvioidaan selkeästi miehiä paremmiksi ovat: henkisten palkkioiden (kiitos ja tunnustus) jakaminen, alaisten kehittymisen edistäminen, alaisten valmentaminen ja kouluttaminen, päättäväisyys, energisyys, tiedon jakaminen alaisille, lujuus, tahdonvoima ja rohkeus. Ero näissä asioissa on tilastollisesti merkittävä.¹⁶

¹² Antero Rautavaara: Johtaja – johtaminen, Pääesikunnan koulutusosasto, Helsinki, 1973, s.37-38

¹³ Mikko Räsänen (toim.): Coaching ja johtajuus, Edita Prima Oy, Helsinki, 2007, s.99

¹⁴ <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en/content-home/facts-and-figures/population.html>

¹⁵ http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/tietopaketti/perustietoa_suomesta/vaesto/index.html

¹⁶ Unto Pirnes: Kehittyvä johtajuus, Otava, Keuruu, 2003, s.27

Tietomäärä lisääntyy länsimaissa korkeakoulutetun väestön ansiosta. Myös tietotekniikan, tutkimustekniikan ja tiedotusvälineiden kehitys lisää tietomäärää ja uutta tekniikkaa. Ihmiskunnan tietomäärän arvioidaan kaksinkertaistuvan joka viides vuosi, jossain määrin ristiriitaista on se, että yksilön tietomäärä puolittuu viidessä vuodessa¹⁷. Organisaatioille tulee ongelmia löytää työntekijöitä suorittavaan portaaseen korkean koulutustason takia. Maahanmuuton lisääntyminen on lisännyt matalapalkkaisten, vähän koulutusta vaativien työpaikkojen kysyntää. Puolustusvoimille ja armeijoille tämä tuottaa enemmän töitä tietoturvan, kulkulupien ja taustojen tarkastamisessa.

Kansainvälistymisen vuoksi kielitaidon lisääminen on muodostunut tärkeäksi osaksi koulutusta Suomessa. Upseerit suorittavat erilaisia virkamiestehtäviä ympäri maailmaa. Kun he toimivat uudessa ympäristössä, muut toiminta-alueella olevat joukot arvostelevat heitä. Paikallisten toimintatapojen ja kielen osaaminen luo johtajasta ammattitaitoisen kuvan. Kansainvälisiin kriisinhallintatehtäviin osallistuminen on ollut osa maiden toimintaa jo kauan, Suomella vuodesta 1956 Suezilla.

Teknistyminen on tietomäärän lisääntymisen seurannaisilmiö. Teknistyminen voidaan ymmärtää esimerkiksi yleisenä taidon ja osaamisen kasvuna, joka johtaa kaikenlaisten toimintojen tehostumiseen esimerkiksi tietotekniikka, laulutekniikka. Suppeampi merkitys, jolloin tekniikka viittaa koneisiin ja laitteisiin ja jolloin teknistyminen merkitsee yhä parempien koneiden hyödyntämistä.

Teknistyminen on jaettavissa esimerkiksi seuraavasti:

- Käsityövaihe, jolloin tekniikka oli vain apuväline.
- Koneellistuminen, jolloin työkokonaisuuksia voitiin antaa koneiden tehtäväksi jolloin raskas ruumiillinen työ vähitellen väheni.
- Automatisointi, joka on vapauttanut ihmisen rutiineista ja yksinkertaisesta ajattelusta ja mahdollistanut entistä laajemman luovan työn sekä tehnyt lyhyet sarjat vähitellen yhtä kannattaviksi kuin pitkät sarjat. Tähän liittyy suunnittelun ja valmistuksen automatisointi (CAD, CAM, CIM) 1990-luvun eräänä valtaväylänä tuotannossa.¹⁸

¹⁷ Matti Peltonen: Johtaminen 1990-luvulla. Otava, Keuruu 1990, s.11

¹⁸ Matti Peltonen: Johtaminen 1990-luvulla. Otava, Keuruu 1990, s.14

Teknistyminen näkyy työpaikkojen lisäksi myös kodeissa. Ihmisillä on pääsy internetiin joko kodeistaan tai lähikirjastoista, radio tai televisio löytyy lähes jokaisesta kotitaloudesta, lukuun ottamatta ihmiset jotka esimerkiksi uskonnollisista syistä eivät halua kyseistä laiteita. Matkapuhelimien määrä on ylittänyt lankapuhelimien määrän. Matkaviestimistä on yhteys internetiin, ja näin tiedonsiirto esimerkiksi medialta yksilölle on nopeutunut huomattavasti. Kodeissa työmäärä vähenee jatkuvasti erilaisten kodinkoneiden kehittyessä, ja kun kulutus- tuotteiden hinta alenee.

Johtamista suoritetaan yhä useammilla keinoilla, sen mahdollistaa johtamisvälineiden kasvava määrä. Ihmisiä voidaan johtaa käskyjen ja tapaamisien lisäksi kirjein, puhelimella, sähköpostilla, tekstiviestillä tai radiolla. Johtamisen keinoja tulee vuosien kuluessa lisää. Jotkut johtamisen välineet vieraannuttavat johtajan alaisistaan pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi jos johtaja johtaa ainoastaan sähköpostilla ja tarvittaessa puhelimella, johtamisesta katoaa ihmisläheisyys.

Tekniikan ja erityisesti tietotekniikan kehittyminen vapauttavat useimmat toiminnot ajan ja paikan kahleista. Kysymys on ajankohdasta ja kestosta sekä paikan ja etäisyyden kahleista. Ilmiö mahdollistaa sekä organisatorisen että toiminnallisen hajauttamisen.¹⁹

Rajat hämärtyvät kun raaka-aineiden kehitys menee eteenpäin. Syntyy uusia raaka-aineita, esimerkiksi sellaisia, joissa yhdistyvät luonnonkuidut, synteettiset kuidut, metallit ja muovit. Niitä työstetään kaikilla aloilla ja usein samalla tekniikalla esimerkiksi leikkaamalla vesisuihkulla. Prosessit ovat toistensa kaltaisia monilla aloilla. Niiden ohjaus tapahtuu samoilla tietotekniikan sovelluksilla. Tästä kaikesta seuraa rajojen hämärtyminen. Toimialat muistuttavat toisiaan. Elinkeinot ovat jäseneltävissä vain keinotekoisesti. Tämän kehityksen rinnalla tapahtuu vastaavaa yhteisöissä ja koko valtakunnassa sekä vähitellen yli koko ihmiskunnan: rajat hälvenevät henkilöstöryhmien väliltä, maantieteelliset rajat merkitsevät yhä vähemmän ja puolueiden on vaikea erottua toisistaan.²⁰

Muutokset vaikuttavat ihmisiin. Yhteisöt ja yhteiskunnat pyrkivät suojautumaan. Tehdään sopimuksia, säädetään lakeja. Näin syntyy vähitellen suuri joukko riippuvuuksia ja byrokrati-aa sanan huonossa merkityksessä. Kun yritetään parantaa yhtä asiaa, vaikeutetaan toista. Yhteiskunta pyrkii säätelemään ja ohjaamaan kaikkea ja unohtaa markkinavoimien vääjämättömän vaikutuksen. Luonnonlakeja pyritään kumoamaan äänestyksellä. Tähänastisen huip-

¹⁹ Matti Peltonen: Johtaminen 1990-luvulla. Otava, Keuruu 1990, s.14

²⁰ Matti Peltonen: Johtaminen 1990-luvulla. Otava, Keuruu 1990, s.16

punsa tämä kehitys koki 1970-luvulla, jolloin vuosikymmenen puolivälissä koettiin stagflaatioksi kutsuttu ilmiö. Kysymys oli samanaikaisesta lamasta (stagflaatio) ja inflaatiosta. Vaikka tavara ei mennyt kaupaksi, niin hinnat nousivat. Suomessa vuonna 1975 teollisuustyöntekijäin nimellispalkat nousivat 25 %. Tällaisia reaktioilmiöitä, samanaikaisia vastakkaisia ilmiöitä on tänään (1990) havaittavissa useita, esimerkiksi lama ja inflaatio, työvoimapula ja työttömyys, yhteistyön korostaminen ja yksilöllisyyden voimistuminen ja kansallisuusaatteen voimistuminen sekä kansainvälisyys.²¹

3 JOHTAJUUDEN MUUTOKSET SUOMESSA

3.1 Johtaminen

Suomalaisen sotilasjohtamisen juuret ovat pääosin Venäjällä ja Saksassa. Suomalaiset sotilaat ovat kouluttautuneet eri puolilla maailmaa 1900-luvulla, pääosin Euroopassa. Johtamisen kehittämässä mallia on otettu ulkomailta, ja omia johtamisen keinoja sekä malleja kehitetään jatkuvasti myös kotimaassa. Esimerkkinä Aksel Fredrik Airo, joka suoritti sotakorkeakoulun kurssin Ranskan Ecole Superieure de Guerressa vuonna 1920 alkaen.

Sotilasjohtamisen suurimpia haasteita ovat olleet muuttuvat toimintaympäristöt ja alati muuttuvien tilanteiden vaikutus alaisiin. Sotilasjohtajien johtamistyyliä eroavat toisistaan, mutta tutkittaessa aikalaisten kirjoituksia vuosilta 1940–1970 on selvää, että kuri on ollut kovempaa ja ahkeruus sekä laiskuus ovat olleet vain kurikysymyksiä. 1970-luvulla tulosajattelu oli nousut suosituksi ajattelumalliksi ja tavoitejohtaminen oli menestyksellisin tekniikka. Johdettavien asenteita ruvettiin seuraamaan ja niitä pyrittiin muokkaamaan.

2000-luvulla suomalaisille puolustusvoimien johtajille koulutetaan ihmisläheinen ja paljon virheitä salliva syväjohtamisen malli. Syväjohtamisen mallia koulutetaan myös yritysmaailmassa syväjohtamisen kehittäjä Vesa Nissisen yrityksen toimesta. Syväjohtamisen malli ei ole teoria vaan pikemminkin ajattelutapa. Se ei sisällä konkreettisia esityksiä siitä, minkälainen hyvän johtajan tulisi olla, vaan pyrkii kuvaamaan universaalia ”erinomaista johtamiskäyttäytymistä” ja saamaan koulutettavan itse pohtimaan omaa johtamiskäyttäytymistään ja, miten sitä voisi parantaa. Syväjohtamisen mallin teoreettisena taustana on Richard Burns luoma transformationaalisen johtamisen malli. Syväjohtamisen mallissa johtamiskäyttäytyminen

²¹ Matti Peltonen: Johtaminen 1990-luvulla. Otava, Keuruu 1990, s.17

mallinnetaan kolmella pääulottuvuudella, jotka ovat syväjohtaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Syväjohtajuus jakautuu neljään kulmakiveen, jotka ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen.²²

Suomalaisille johtajille painotetaan syväjohtamisen kulmakiviä. Kulmakivien periaatteena on alaisten ymmärtäminen ja vuorovaikutus. Luottamuksen rakentamisessa korostetaan omaa esimerkkiä, vastuun kantamista oikeudenmukaisuutta, rehellisyyttä ja tasapuolisuutta. Johtaja asettaa tarvittaessa alaisten tarpeet omiensa edelle ja käyttää legitimiä valtaansa vain harvoin eikä koskaan oman etunsa saavuttamiseksi. Inspiroivalla tavalla motivoida tarkoitetaan visiointia ja tavoitteellisuutta. Johtaja vaatii alaisiltaan paljon, mutta on samalla sekä kannustava että palkitseva. Alaiset näkevät yhteisen tavoitteen niin myönteisenä, että tekevät parhaansa sen saavuttamiseksi. Älyllisesti stimuloiva johtaja tukee alaisensa innovatiivisuutta ja luovuutta hakemalla ongelmiin uusia ratkaisumahdollisuuksia ja työhön uusia näkökulmia. Hän edistää oppimista ja alaisten pyrkimystä itsenäiseen toimintakykyyn. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen ja aitoon kiinnostukseen alaisista myös ihmisinä. Johtaja osaa kuunnella alaisiaan ja hänellä on aikaa heille. Hän hyväksyy yksilöiden väliset erot ja toimii tämän mukaisesti.²³ Johtajakoulutuksessa tuleva oppi kehottaa tulevia johtajia ihmisläheiseen toimintaan, erilaisuuden hyväksymiseen ja virheiden näkemiseen luonnollisena osana kehittyvän organisaation toimintaa, joita pitää oppia.

Johtaminen voidaan nähdä kokonaisuutena johtajien ajattelusta käytännön toimenpiteisiin. Vaikka johtaminen käytännössä on hyvin tilannesidonnaista, niin yksi modernin ajan johtamista ohjaavista pysyvistä periaatteista on halu kontrolloida kaikkea tulenkäytöstä kieleen.²⁴

3.2 Muutoksia johtajuudessa

1950-luvulla etsittiin hyvän johtajan persoonallisia piirteitä, sekä synnynnäisiä että opittuja. Ahkeruutta ja laiskuutta pidettiin osin perinnöllisinä ilmiöinä, osin ”kurikysymyksinä”.²⁵

²² Marcus Nybergh: Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet, MPKK, Joh0sen laitos, Helsinki, 2005. s.16-17

²³ Marcus Nybergh: Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet, MPKK, Joh0sen laitos, Helsinki, 2005. s.18-19

²⁴ Aki-Mauri Huhtinen, Tiede ja ase, Vol. 65 (2007)

²⁵ Matti Peltonen: Johtaminen 1990-luvulla. Otava, Keuruu 1990, s.71

1960-luvulla uskottiin, että johtajan oikeissa tehtävissä on avain menestykseen. Tekniikka oli ratkaisu lähes kaikkeen. Motivaatio-käsite alkoi tunkeutua esimiesten tajuntaan.²⁶

1970-luvulla johtamistekniikat olivat avainsana. Arvion mukaan toimitusjohtajatasolle oli tuolloin tarjolla yli 300 erilaista johtamisen tekniikkaa tai mallia. Tulosajattelu alkoi tunkeutua ajatuksiin. Tavoitejohtaminen (tulosjohtaminen) oli 1970-luvun menestyksellisin tekniikka. Kysymys johdettavien ja johtajien asenteista nousi vähitellen esille. Johtajien asenteita muokattiin grid -tekniikalla. Yrityspolitiikka oli tärkeä asia.²⁷

1980-luvulla tavoitejohtaminen (tulosjohtaminen) oli edelleen käytössä. Sitä on kehitetty entistä joustavampaan ja luovempaan suuntaan. Pyrkimys on löytää tehokas johtaja, joka kehityskeskusteluilla ja yhteissuunnittelulla saa alaiset sitoutumaan. Arvoasiat ovat nousseet esiin. Työyhteisön ”fiilis”, ryhmähenki ja ilmapiiri koetaan tärkeiksi. Strategia on ollut eräs keskeinen käsite.²⁸

1990-luvulla kokemukset ovat osoittaneet, että johtamisessa on kolme kovaa aluetta:

- Sisällön tajuaminen ja sisäistäminen yli koko henkilökunnan.
- Mitä keinoja on käytettävissä?
- Miten keinoja on sovellettavissa kussakin tilanteessa?

Kokemus ja tutkimukset ovat osoittaneet, että samat keinot eivät anna toivottua tulosta, eivätkä eri henkilöt onnistu samoilla keinoilla. Tähän liittyy taktiikan esiinmarssi ja jokapäiväinen soveltaminen. Tämä on joustava osa joustavuuskäsitteen merkitystä. Organisaatiot madaltuvat ja sisäinen yrittäjäyys löytää muotonsa.²⁹

2000-luvulla Suomessa vahvasti esiin tullut syväjohtaminen on saanut paljon jalansijaa kaupallisessa ja puolustusvoimien johtamiskoulutuksessa. Suomen sotilasjohtajille koulutetaan syväjohtamisen malli. Syväjohtaminen yhdistää syväoppimisen näkökulman ihmisten johtamiseen. Syväoppimisen prosessissa ei käsitellä vain tietoa vaan myös arvoja, asenteita, motiiveja ja tunteita.

²⁶ Matti Peltonen: Johtaminen 1990-luvulla. Otava, Keuruu 1990, s.71

²⁷ Matti Peltonen: Johtaminen 1990-luvulla. Otava, Keuruu 1990, s.71

²⁸ Matti Peltonen: Johtaminen 1990-luvulla. Otava, Keuruu 1990, s.71

²⁹ Matti Peltonen: Johtaminen 1990-luvulla. Otava, Keuruu 1990, s.71

4 JOHTAJUUDEN MUUTOKSET YHDYSVALLOISSA

4.1 Johtaminen

“Wars may be fought with weapons, but they are won by men.

It is the spirit of the men who follow and of the man who leads that gains the victory.”³⁰

George S. Pattonia kuvailtiin rohkeaksi ja uskaliaaksi toimijaksi taistelukentällä. Hän on yksi tunnetuimpia amerikkalaisista sotilasjohtajista kautta aikain. Amerikkalainen johtaminen on autoritääristä, ja amerikkalaiset arvostavat taistelukokemusta. Isänmaallisuutta ja uskollisuutta painotetaan puheissa ja ohjesäännöissä. Amerikkalaiset määrittelevät Field Manualissa 22 - 100, mitä johtajan pitää olla, mitä hänen pitää tietää ja mitä hänen pitää tehdä. ”BE, KNOW, DO clearly and concisely state the characteristics of an Army leader.”³¹

“When you are commanding, leading (soldiers) under conditions where physical exhaustion and privations must be ignored, where the lives of (soldiers) may be sacrificed, then, the efficiency of your leadership will depend only to a minor degree on your tactical ability. It will primarily be determined by your character, your reputation, not much for courage – which will be accepted as a matter of course – but by the previous reputation you have established for fairness, for that high-minded patriotic purpose, that quality of unswerving determination to carry through any military task assigned to you.”³²

Amerikkalaisten tarve painottaa sekä armeijan että sotilaiden yhteisiä arvoja näky selkeästi Field Manualissa 22 - 100. Ihmisten jotka tulevat jopa tuhansien kilometrien säteeltä erilaisista perheistä, erilaisista koulutustaustoista ja erilaisista etnisistä ryhmistä, tulisi omaksua koulutuksen aikana samat arvot, jotka armeijalla ja eri aselajien sotilailla pitäisi olla. Yhteisten arvojen omaksuminen tai edes ymmärtäminen helpottaisi johtajan tehtävää. Johtajan pitää johtaa ihmisiä, jotka omaavat erilaisia arvoja ja joilla on eri uskontoja, uskomuksia ja elämäkokemuksia kuten esimerkki osoittaa:

³⁰ Carlo D’Este: Patton, a genius for war, HarperCollins Publishers, New York, NY 1995, s. 607

³¹ The US Army leadership FM 22-100, US Army, 1999, s.7

³² General of the Army, George C. Marshall speaking to officer candidates in September 1941

”Leadership positions fall into one of three leadership levels: direct, organizational, and strategic. The perspective and focus of leaders change and the actions they must DO become more complex with greater consequences as they assume positions of greater responsibility. Nonetheless, they must still live Army values and possess leader attributes.”³³

4.2 Muutoksia johtajuudessa

1950–1960-luvulla amerikkalaisten ajatukset yksilön kykenemisestä suorittaa annettuja tehtäviä painottuivat ahkeruuteen ja laiskuuteen. Jos yksilö ei kyennyt suoriutumaan tehtävästä, esimies antoi negatiivista palautetta tai kuritti alaista. Alaisten motivaatio piti löytää sisältäpäin tai se tuli vertaisilta. Johtajalta odotettiin uskollisuutta, kunnioitusta, epäitsekkästä palvelusta, kunniaa, korkeaa moraalialia, rohkeutta, hyvää henkistä paineensietokykyä ja fyysistä kuntoa.

1970-luvulla johtajat motivoivat alaisiaan, mutta tyyli oli negatiivinen tai sarkastinen. Kouluttajien tai johtajien pilkalliset kommentit alaisesta tai tämän perheestä saivat alaisen yrittämään kovempaa ja antamaan kaikkensa, jotta hän saattoi pelastaa kunniansa ja kasvonsa joukon edessä. Odotukset johtajilta eivät muuttuneet, johtajuutta pidettiin synnynnäisinä taitoina joita saattoi koulutuksella kehittää.

1980-luvulla tarkoituksena oli löytää tehokas johtaja, ihmissuhteiden hoito ja henkinen jousto kärsivät tehtävienhoidon ja suorituskyvyn parantuessa. Johtaja ei saanut olla seurallinen vaan vakava, tunnollinen, laskelmoiva tyyppi jolla on korkea itseluottamus.

1990–2000-luvulla painettu FM 22 - 100 on esimerkki muutoksesta, johtajille annetaan ohjeita ja vaatimuksia miten toimia, mutta johtamistyylistä annetaan vapaus. 2000-luvun taitteessa tieto uusista johtamisen keinoista leviää lähes välittömästi ympäri maailmaa, ja ne keinot, joita organisaatio katsoo tarvitsevänsä, koulutetaan johtajille.

”To fully appreciate the human dimension of leadership, you must understand two key elements: leadership itself and the people you lead. Leadership – what this manual is about – is far from exact science; every person and organization is different. Not only that, the environment in which you lead is shaped first by who you are and what you know; second, by your people and what they know; and third, by everything that goes around you.”³⁴

³³ The US Army leadership FM 22-100, US Army, 1999, s.19

³⁴ The US Army leadership FM 22-100, US Army, 1999, s.51

5 JOHTAJUUDEN MUUTOKSET SAKSASSA

5.1 Johtaminen

Toisesta maailmansodasta asti saksalaisten sotilasjohtamista voi sanoa ennakkoluulottomaksi ja määrätietoiseksi. Kuitenkin kurinalaisuus ja upseerien jäykkä käytös alaisia kohtaan on leimannut Saksan armeijaa 1980-luvulle asti. Ennen toista maailmansotaa saksalaiset kehittivät uusia asejärjestelmiä ja niihin sopivia taktiikoita varsin ennakkoluulottomasti. Joukossa oli vanhempia sotilashenkilöitä, jotka jarruttivat sekä tekniikan että johtamisen kehittymistä kuten seuraavassa esimerkissä tuodaan esille:

”Olin tyytyväinen harjoitusteni tuloksiin ja lausuin loppuarvostelussa toivomuksen, että autojoukot näiden harjoitusten perusteella saisivat tilaisuuden kehittyä huoltojoukoista taistelujoukoksi. Tarkastajani oli kuitenkin eri mieltä ja pauskasi minut takaisin omaan mitättömyyteeni karjaisemalla ”Helvettiin taistelujoukot! Jauhoja teidän pitää kuljettaa!”³⁵

Saksalaisten taistelujoukkojen kehittyessä kehittyi myös johtaminen. Taisteluiden johtaminen sai uuden merkityksen radioiden yleistyessä ja hyökkäyksien nopeutuessa. Saksalaiset johtajat antoivat alaisilleen enemmän valinnanvapautta tehtävien suorittamiseen, ja tämä vastuunlisäys toimi myös motivaation lähteenä. Blitzkriegin³⁶ eli salamasodan idea ei olisi toiminut yhtä tehokkaasti, jos johtajat olisivat olleet autoritäärisempiä. Vaikka yksilöiden kohtaaminen oli huonolla tasolla, herättivät jotkut johtajat paljon kunnioitusta ja luottamusta alaisissaan. Luottamusta herättäneet johtajat olivat kiinnostuneita alaisistaan, ja ottivat selvää heidän kyvyistään. Tällä tavoin he saivat alaisistaan parhaan tehon irti ja pystyivät käyttämään heidän kykyjä joukon eduksi, kuten ote Heinz Guderianin elämäkerrasta osoittaa:

”Silloin tuli luokseni nuori luutnantti Felix. Hän oli riisunut takkinsa ja kääriinyt paidanhihat. Kasvot ja käsivarret olivat savun mustaamat. ”Herra kenraali, minä tulen Brahe-joen varresta. Vihollisen miehitys joen rannalla on heikko. Puolalaiset ovat sytyttäneet sillan Hammermuhlen luona, mutta minä olen itse sammuttanut sen hyökkäysvaunusta käsin. Se on kulkukelpoinen. Eteenpäin pääsemisen esteenä on vain se, ettei kukaan johda yritystä. Herra kenraalin

³⁵ Heinz Guderian: Sotilaan muistelmia, Kirjapaino oy Merkur, Helsinki 1956, s. 18-19

³⁶ tarkoittaa nopeaa puolustuslinjojen läpi suunnattavaa hyökkäystä vihollisen taistelevien yksikköjen lamauttamiseksi.

täytyy itse lähteä sinne!” Katselin nuorta miestä hämmentyneenä. Hän teki varsin hyvän vaikutuksen, ja hänen silmistään puhui luottamus.”³⁷

Saksan demokraattisessa tasavallassa ja Saksan liittotasavallassa arvostettiin päättävistä, rationaalista ja arviointikykyistä johtajaa jolla on korkea moraali. Muissa maissa, missä ihmissuhdetaitoja arvostettiin enemmän kuin Saksan demokraattisessa tasavallassa ja Saksan liittotasavallassa, tuollaista johtajaa ei nähtäisi karismaattisena johtajana.³⁸

5.2 Muutoksia johtajuudessa

1950–1960-luvuilla Saksassa oli autoritääriin linjaesikuntaorganisaatio, jossa tärkeimpänä johtamisen kohteena nähtiin ihmiset. 1960-luvulla koulutusta pidettiin tärkeänä paitsi johtajille, myös eri alojen erikoisosaajille. Esimiehen arvostus oli varsin korkea 1960-luvun loppuun asti. Toiminnan valvominen oli tehokasta ja ojentaminen sekä tunnustusten antaminen toimi motivointina.

1970–1980-luvuilla itsevarmoja ja tiukkoja johtajia pidettiin Saksan demokraattisessa tasavallassa ja Saksan liittotasavallassa karismaattisina johtajina. Vaikka johtajalla ei ollut hyviä ihmissuhdetaitoja, häntä arvostettiin päätöksentekokyvyn ja suorituskyvyn takia.³⁹

1990-luvulla Saksan demokraattisen tasavallan ja Saksan liittotasavallan yhdistyessä johtajat olivat tiukasti sitoutuneita tavoitteisiinsa. Johtajissa arvostettiin itsekuria ja päätöksentekokykyä.⁴⁰

2000-luvulla saksalaisilla on mittavia yhteistyöprojekteja monien eri kansallisuuksien kanssa. Yhdysvallat ja Saksa ovat tehneet pitkään yhteistyötä johtamisjärjestelmien, harjoittelun ja varustelun suhteen, parantaakseen yhteistoimintaa kansainvälisissä tehtävissä ympäri maailmaa.

³⁷ Heinz Guderian: Sotilaan muistelmia, Kirjapaino oy Merkur, Helsinki 1956, s. 61

³⁸ Jagdeep Singh Chhokar, Felix C. Brodbeck, Robert J. House, Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program: Culture and leadership, across the world: the GLOBE book of in-depth studies of 25 societies, Routledge, 2007, s.180

³⁹ Jagdeep Singh Chhokar, Felix C. Brodbeck, Robert J. House, Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program: Culture and leadership, across the world: the GLOBE book of in-depth studies of 25 societies, Routledge, 2007, s.180

⁴⁰ http://international-trade-leaders.suite101.com/article.cfm/german_culture_leadership_style

“Under the transformation process, the US single services are to conduct joint operations (“jointness”), elaborate, further develop and put to the test networking of information systems (“Network Centric Operations”), the capability to conduct operations at multinational level (“combinedness”) as well as a number of other concepts by 2015. This affects all areas of military planning, ranging from equipment to training down to command and control and infrastructure.”⁴¹

Saksalaiset johtajat pitävät selkeää eroa miehistön, aliupseerien ja upseerien välillä. Vuonna 2005 suoritin useita yhteisiä operaatioita Saksalaisten joukkojen kanssa Kosovossa. Kun operaation päätteeksi saavuimme takaisin tukikohtaan, Saksalaiset upseerit pitivät omituisena Suomalaisten aliupseerien ja upseerien toverillista työsuhdetta. Selitimme muista toimintatavoistamme, kuten yhteisestä ajanvietosta ja samassa ruokapöydässä istumisesta. Saksalaiset olivat ihmeissään siitä mitä vaikutuksia tällaisista ystävyysuhteista on johtamistoimintaan. On siis varsin ilmeistä, ettei Saksalaisilla ole kovin ihmisläheinen johtamistyyli. Esimiehen ja alaisen yksilöllistä kohtaamista ei näy juuri muualla kuin aliupseerien ja miehistön välillä.

6 JOHTAJUUDEN MUUTOKSEN VERTAILU

Johtamisen taso on noussut 80-luvun lopulta kaikilla johtamiskäyttäytymisen osa-alueilla. Eniten muutosta on tapahtunut henkisen jouston, erityisesti sosiaalisen joustavuuden ja ihmismuutosten hoidon sekä ihmisten ymmärtämisen alueella. Yksittäisistä käyttäytymispiirteistä on edistytty eniten ihmisten kehittymisen havaitsemisessa, joustavuudessa ja yhteistyökykyisyydessä, erilaisuuden hyväksymisessä ja huomioon ottamisessa, alaisten omatoimisuuden edistämässä ja tukemisessa, luottamuksellisten suhteiden rakentamisessa, opitun soveltamisessa ja lähestyttävyydessä. Johtajat ovat kehittyneet myös toisten mielipiteiden kuuntelussa ja ennakkoluulottomassa suhtautumisessa. Luetelluissa asioissa myönteinen muutos on pääosin naisten ansiota. Alaisten kehittymisen tukeminen, asioiden ja ihmisten kehittäminen ja alaisten mukaan ottaminen muutosten suunnitteluun taantuivat laman jälkeisellä kaudella 90-luvun alkupuolella. Rohkeus ja riskinotto kyky ovat vahvistuneet, mutta toimeenpanon alueella on selvää taantumista 90-luvun loppupuolella. Parannusta on tapahtunut kaikilla esimiestasoilla,

⁴¹http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLd4k38fAHSYGZbub6kTCxoNQ8fV-P_NxUfW_9AP2C3lhyR0dFRQBRf0fj/delta/base64xml/L2dJQSEvUUt3QS80SVVFLzZfRF80SE8!?yw_contentURL=%2FC1256F1200608B1B%2FN264WS2E475MMISEN%2Fcontent.jsp

eniten johdossa, seuraavaksi keskijohdossa ja vähiten työnjohdossa. Työnjohdon kehityksen pysähtyminen onkin koko johtajuuskehityksen ainut kielteinen piirre.⁴²

Jokaisessa maassa on ollut varsin autoritäärinen johtamistyyli aina 1990-luvulle asti jolloin ymmärrettiin, että samat keinot eivät aina anna toivottua tulosta. Eivätkä eri henkilöt onnistu samoilla keinoilla. 1970-luvulla johtamistekniikoita oli tarjolla runsaasti, mutta sotilasympäristössä johtaminen ja johtamistekniikat muuttuvat muuta yhteiskuntaa hitaammin.

Suomalainen johtaminen on ollut autoritääristä ja suoralinjaista. Sotilasjohtamisen piirteitä ovat olleet kova, mutta reilu johtaminen, sekä toverillinen suhtautuminen alaisiin. Päätöksen teon prosessiin on tullut muutoksia syväjohtamisen mallin myötä. Johtajat ottavat huomioon alaistensa mielipiteet, vaikkakin päätöksen tekee johtaja yksin. Johtajien koulutuksessa painotetaan alaisten kohtaamista ja motivointia. Nykyajan korkeateknologisessa Suomessa alaisten tietotaito ja erikoisosaaminen on niin korkealla tasolla, että johtamista helpottaa kun tunnistaa nuo osaajat. Suomessa johtajuus on kehittynyt ihmisläheiseen syväjohtamisen malliin, joka ei anna vastauksia käytännön johtamistilanteisiin, vaan perustan johtajana kehittymiselle.

Toisen maailmasodan jälkeen Saksa hajosi Saksan demokraattiseksi tasavallaksi ja Saksan liittotasavallaksi. Niin sanottu Itä-Saksa, eli Saksan demokraattinen tasavalta otti hallintomuodokseen marxilais-leniniläisen ideologian ja liittyi Varsovan liittoon. Neuvostojoukot vaikuttivat Itä-Saksan alueella ja maata kutsuttiin työläisten ja talonpoikien tasavallaksi. Idästä tulleet johtajat antoivat myös vaikutteita johtamiseen. Saksan demokraattisessa tasavallassa johtajan arvostetuimmat piirteet olivat arvioiva, rationaalinen ja alaisensa kohtaava.

Saksan liittotasavalta, jota kutsuttiin myös Länsi-Saksaksi, liittyi NATOon ja siitä tuli parlamentaarinen demokratia. Vaikutteita johtamiseen tuli Englannista, Yhdysvalloista ja Ranskasta. Saksan liittotasavallassa johtajan arvostetuimpia piirteitä olivat päättäväisyys, korkea moraalinen ja tulevaisuuteen orientoituminen.

Kun Saksa yhdistyi ja yhteiskunnan kehityksen myötä tieto liikkui nopeammin kuin koskaan, maa sai vaikutteita kaikilta NATO valtioilta. Saksalaisen johtamisen ominaispiirteisiin kuuluu tavoitteellisuus, tarkkuus ja rationaalisuus. Johtaminen ei ole yhtä ihmisläheistä kuin muissa vertailumaissa. Saksalaisten johtaminen on kehittynyt demokraattisempaan suuntaan mutta se on edelleen autoritääristä, ja se ei keskity ihmisten väliseen vuorovaikutukseen.

⁴² Unto Pirnes: Kehittyvä johtajuus, Otava, Keuruu, 2003, s.41-42

Yhdysvalloissa Field Manualit painottavat joukkojen yhteishenkeä ja yhteisiä arvoja. Yhdysvaltojen armeijan tunnusomaisiin piirteisiin kuuluvat kova kuri ja tunteettomilta vaikuttavat kouluttajat. On kuitenkin ymmärrettävä, ettei joukon kouluttaja ole joukon johtaja. Joukkojen kokemukset tekevät joukosta yhtenäisen. Kun epäreilu, kova kouluttaja vaihtuu yhteishenkeä korostavaan johtajaan, muuttuu joukkojen moraalit. Muutosta on tapahtunut lähinnä suvaitsevampaan suuntaan. Field Manual kertoo nykypäivän johtajalle suoraan, mitä menestykseen tarvitaan kuten seuraava esimerkki kertoo.

“The top figure shows the four categories of things leaders must BE, KNOW, and DO. The bottom of the figure lists dimensions of Army leadership, grouped under these four categories. The dimensions consist of Army values and subcategories under attributes, skills, and actions.”⁴³

Johtaminen on erittäin monimutkainen käsite. Uskonkin, että mikään yksittäinen tutkimus tai teoriakaan ei voi antaa vastausta johtamisen peruskysymyksiin. Käytäntökin tämän osoittaa: niin paljon johtamista on tutkittu, että yleisesti hyväksyttävissä oleva teoria olisi varmaan jo syntynyt, jos se olisi nykytietämyksellämme mahdollista.⁴⁴

⁴³ The US Army leadership FM 22-100, US Army, 1999, s.3

⁴⁴ Vesa Nissinen: Syväjohtaminen, Talentum, Helsinki 2004, s. 21

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhteiskunnan muutokset pakottavat organisaatioita ja johtajia muuttumaan. Johtajan tulee muokata johtamistyyliään johtamisympäristön mukaan. Yhteiskunnan muutokset näkyvät organisaatiossa ihmisten arvojen ja asenteiden muuttumisena. Yhteiskunnan kehitys vaikuttaa myös tekniikan muuttumisena ja tietomäärän lisääntymisenä. Ihmisistä on tullut omanarvonsa tuntevia eri alojen ammattilaisia. He vaativat johtajaltaan ammattitaitoa ja osaamista ennen kuin antavat hänelle kunnioitusta ja täyden työpanoksen. Miesten ja naisten välisen tasa-arvon paraneminen ja naisten kykyjen käyttö johtotehtävissä on tuonut muutosta myös miesten johtajuuteen. Naisten selkeästi paremmat taidot sekä tahdon että ihmissuhteiden hoidon osa-alueilla pakottavat myös miehiä kehittämään taitojaan kyetäkseen kilpailemaan naisten kanssa.

Toisen maailmasodan vaikutukset johtamiseen kohdemaissa oli huomattava. Saksa hajosi Saksan demokraattiseksi tasavallaksi ja Saksan liittotasavallaksi. Kyseisiin valtioihin vaikuttivat useat maat, esimerkiksi Neuvostoliitto, Yhdysvallat, Ranska ja Englanti. Maiden välinen yhteistyö lisääntyi ja johtamista, sekä johtamistekniikoita alettiin kehittää. Tiedonsiirron nopeus ja määrä kasvoivat, joten tietomäärä lisääntyi. Toisen maailmansodan jälkeinen teollistuminen lisäsi yhteiskunnan vaatimuksia johtajille. Yksilöiden tietomäärän lisääntyminen ja ihmisoikeuksien vaikutukset näkyvät myös sotilaskoulutuksessa.

Sotilaiden ja sotilasjohtajien koulutus on muuttunut. Esimerkkinä Suomen kadettien koulutus, joka muuttui Bolognan prosessin myötä yliopistoksi. Johtajille annetaan entistä enemmän yleissivistävää koulutusta. Johtajilla on oltava laaja yleissivistys, jottei heidän arvoaltansa laskisi alaisten edessä kun alainen tietää asioista enemmän kuin johtaja. Sotilasjohtajat eivät voi enää kohdella alaisiaan liian ankarasti. Alaiset ovat omanarvonsa tuntevia yksilöitä, jotka käyttävät organisaation sääntöjä tehokkaasti omaksi hyödykseen. Esimerkkinä suomalaiset varusmiehet jotka ottavat entistä helpommin yhteyttä mediaan simputuksen vuoksi. Tämä on johtanut varusmieskouluttajien koulutustapojen ja johtamistyylien muutoksiin. Tiedonsiirto mahdollistaa alaisten kommunikoinnin ympäri maailmaa ja he saavat tietoja esimerkkitapauksista jotka voivat vaikuttaa heidän työhönsä tai organisaatioonsa.

Johtajuuden muutos on eronnut maiden välillä alusta asti, mutta kehityksen suunta on sama. Vertailumaiden lähtökohdat ovat erilaiset, esimerkiksi Yhdysvaltojen eri etnisyydet. Yhdysvalloissa valkoihoisia on noin 80 %, afroamerikkalaisia noin 13 %, aasialaisia 4,5 %, muita

2,5 % ja latinoja noin 15 % (eri etnisyyksistä). Myös eri uskontojen kannatukset ovat muuttuneet kohdemaissa. Väestönmuutokset Saksassa ovat tulleet toisen maailmansodan jälkeen ja Saksassa on 82,5 miljoonaa asukasta joista 7,3 miljoonaa on maahanmuuttajia ja lisäksi 3,2 miljoonaa maahanmuuttajaa on saanut Saksan kansalaisuuden. Suomessa asukkaita on noin 5,3 miljoonaa ja ulkomaiden kansalaisia noin 143000. Eri etnisyydet ja uskonnot vaikuttavat yksilöiden arvoihin, ja kun tieto eri uskonnoista leviää eri medioiden välityksellä nopeasti ympäri maailmaa, on vaikutteita helpompi saada. Julkisuudessa esiintyvät henkilöt kertovat omasta uskostaan avoimesti ja se saattaa vaikuttaa myös sen hetken trendeihin. Esimerkkinä 2000-luvulla suositaan kasvattanut Kabbala, jonka suosion kasvuun saattoi liittyä viihdetaitelijat ja muut julkisuudessa esiintyvät henkilöt. Näihin arvojen muutoksiin ja niiden ymmärtämiseen eri organisaatiot ovat puuttuneet. Yritykset ympäri maailmaa korostavat yhteisiä arvojaan vaikka todellisuudessa yksilöiden jotka työskentelevät tietyssä organisaatiossa, ja organisaatioiden arvojen täydellinen kohtaaminen on epätodennäköistä.

Armeija, tai puolustusvoimat toimintaympäristönä on helpompi kuin yritys. Johtaja voi vaatia alaisilta hyviä suorituksia ilman heidän kunnioitustaan. Johtajuus perustuu tiukkaan hierarkiaan jonka organisaatio on määritellyt. Se, miten yhteiskunta kehittyi, ja minkälaisen kuvan armeija tai puolustusvoimat itsestään antaa, vaikuttaa siihen millaisia ihmisiä sinne hakee töihin. Se millaisia ihmisiä organisaatioon hakee töihin vaikuttaa tulevaisuudessa organisaation arvoihin. Organisaatio voi valikoida eri hakumenettelyin ja pääsykokein haluamansa ihmiset, jolloin työhön tai koulutukseen pääsevät henkilöt omaavat ainakin osan samoista arvoista kuin organisaatio haluaa. Kun arvot ovat samankaltaisia, johtaminen on helpompaa ja yhteistyö eri ihmisten välillä sujuu luontevammin.

8 LÄHTEET

Matti Peltonen: Johtaminen 1990-luvulla. Otava, Keuruu 1990

Vesa Nissinen: Syväjohtaminen, Talentum, Helsinki 2004, s. 10

Kadetti Mika Räsänen: Transformationaalinen johtaminen persoonallisuusteoreettisesta näkökulmasta. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2005

Mikko Räsänen (toim.): Coaching ja johtajuus, Edita Prima Oy, Helsinki, 2007

Aki-Mauri Huhtinen, Tiede ja ase, Vol. 65 (2007)

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

Unto Pirnes: Kehittyvä johtajuus, Otava, Keuruu, 2003

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

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

Carlo D'Este: Patton, a genius for war, HarperCollins Publishers, New York, NY 1995

The US Army leadership FM 22-100, US Army, 1999

Heinz Guderian: Sotilaan muistelmia, Kirjapaino oy Merkur, Helsinki 1956

Jagdeep Singh Chhokar, Felix C. Brodbeck, Robert J. House, Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program: Culture and leadership, across the world: the GLOBE book of in-depth studies of 25 societies, Routledge, 2007

<http://www.bmvg.de/>

<https://www.cia.gov/>

<http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de>

<http://www.suomi.fi>

<http://www.germanculture.com>

www.census.gov/

<http://www.stat.fi/>