

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**JOHTAMISEN NOTKEUS HEROISTISESSA JA POSTHEROISTISESSA
KONTEKSTISSA**

Kandidaatintutkielma

Kadetti
Jon Jalojärvi

Kadettikurssi 98
Maasotalinja

Maaliskuu 2014

Kurssi Kadettikurssi 98	Linja Maasotalinja
Tekijä Jon Jalojärvi	
Opinnäytetyön nimi Johtamisen notkeus heroistisessa ja postheroistisessa kontekstissa	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto
Aika 3/2014	Tekstisivuja 27 Liitesivuja 1
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tutkielman aihe, johtamisen notkeus heroistisessa ja postheroistisessa kontekstissa, käsittelee johtamisen kehittymistä. Kehittymisen yksi kriteeri on notkeuden lisääntyminen johtamisen kehittyessä heroistiselta tasolta postheroistiselle tasolle. Jaottelu heroistiseen ja postheroistiseen johtamiseen kattaa lähes kaikki vallalla olevat johtamistyyli- ja -trendit. Tutkielman tavoitteena on ymmärtää johtamisen maailmaa ja samalla pohtia sitä, minkälaiset johtamistyyli- ja -trendit soveltuvat Puolustusvoimien todellisuuteen. Kadettien mielipiteellä omasta johtamisesta on suuri merkitys tutkielmassani.</p> <p>Tutkielman pääaineistona ovat aikaisemmat tutkimukset heroistisen ja postheroistisen johtamisen kontekstista, kuten Sinkon suorittama kysely reilulle kuudellesadalle kansalaiselle. Lisäksi tutkielmani lähdeaineistona ovat tutkimukset ja tutkimustulokset yleisesti johtamisen kontekstista, kuten Kiurun Johdatus johtamiseen. Lähdeaineistoa yhdistää se, että niissä johtamista käsitellään osittain johtamisen notkeuden kannalta. Yhtenä pääaineistona on minun suorittama kysely kadeteille. Metodina on siis laadullinen sisällönanalyysi ja laadullinen kysely.</p> <p>Tutkielmani keskeisimmät tulokset ovat kadettien kehittyminen johtajana Maanpuolustuskorkeakoulussa koulutuksen aikana. Kyselyni perusteella suurin osa kadeteista oli heroistisia johtajia, mutta verrattaessa tätä Syrjäsen pro gradun tuloksiin, oli nähtävissä että kadettien johtamiskäsitys muuttuu vuosikurssin sisällä koulun aikana postheroistisempaan suuntaan.</p> <p>Tutkielman keskeisimmistä tuloksista voidaan tehdä sellainen johtopäätös, että kadetit kehittyvät johtajina koulun aikana. Johtamisen notkeus on yksi johtamisen tehokkuuden indikaattoreista, ja kadettien käsityksen ”hyvästä” johtamisesta muuttuessa heroistisesta postheroistisemmaksi muuttuu myös kadettien johtamistyyli notkeammaksi. Yksi johtopäätös on kuitenkin että kansalaisten ja kadettien mielipiteellä hyvästä johtamisesta on suuri kuilu, eikä kadettien, tulevien upseerien, johtaminen ole sillä tasolla kuin kansalaiset sen luulevat olevan. Kansalaisten mielestä kadettiupseerit ovat johtajina ylivoimaisesti joustavimpia ja ”parhaita”, kun taas kadettien mielestä heidän oma johtajuutensa on heroistisella tasolla.</p>	
<p>AVAINSANAT heroistinen johtaminen, postheroistinen johtaminen, johtamisen notkeus</p>	

JOHTAMISEN NOTKEUS HEROISTISESSA JA POSTHEROISTISESSA KONTEKSTISSA

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TIETEELLISET PERUSTEET.....	5
3	HEROISTINEN JA POSTHEROISTINEN JOHTAMINEN	8
3.1	Heroistinen johtaminen	9
3.2	Postheroistinen johtaminen	11
4	JOHTAMISEN NOTKEUS	13
4.1	Erilaisten johtajien vertailua	14
4.2	Johtopäätökset.....	15
5	KADETEILLE SUORITETTU KYSELY.....	18
5.1	Tulosten purkaminen.....	19
5.2	Johtopäätökset.....	20
6	VANHA JOHTAJA VASTAAN UUSI JOHTAJA.....	22
6.1	Kadottien arvomaailma ja hyvä johtajuus.....	22
6.2	Hyvä johtajuus vastaan postheroistinen johtaminen.....	23
6.3	Haastattelun tulosten vertailua kyselyn tuloksiin.....	24
7	YHTEENVETO	26

LÄHTEET

LIITTEET

1. JOHDANTO

Johtamisen maailma on hyvin monimutkainen eri käsitteinen ja teorioinen sekä johtamismalleineen. Lisäksi johtamisen tarkasteluun ja pohtimiseen on useita eri lähestymissuuntia johtuen eri organisaatioiden eri tasojen tarpeista erilaisille johtamistyyleille. Esimerkiksi monikansallisen yrityksen johtajaksi tarvitaan hyvin erilainen johtaja kuin jääkäriyhmän johtajaksi. Organisaatioista johtuvien rakenteiden poikkeavuuksien lisäksi johtamiseen voi vaikuttaa esimerkiksi käskyvalta ja käskytyssuhteet. Johtamiskulttuuri on muuttumassa siihen suuntaan, että suuremman osan ihmisistä pitäisi osallistua ja päästä osalliseksi päätösten tekemiseen¹, jotta johtaminen vastaisi nykypäivän haasteita.² Tällainen johtamiskulttuuri on osa niin sanottua postmodernien organisaatioiden johtamistyyliä.³ Tällainen johtamistyyli taas ei suoranaan sovellu esimerkiksi sodanajan Puolustusvoimiin, missä käskyjen tulisi olla ehdollisia ja joissakin tilanteissa niistä riippuu usean ihmisen henki.

Olen valinnut tutkielmani aihepiirin, jaottelun heroistiseen ja postheroistiseen johtamiseen, siitä syystä että jaottelu kattaa monipuolisesti useita keskeisiä käytössä olevia johtamistyylejä. Tutkielmassa tarkastellaan tarkemmin heroistisen ja postheroistisen johtamisen luokittelua sekä tutkimustuloksia sen saralta. Siinä pohditaan myös kadettien johtamiskäsityksiä ja sitä, mitä on olla hyvä johtaja. Hyvää johtajuutta pohditaan erityisesti heroistisesta näkökulmasta. Lisäksi tutkielmassani tarkastellaan tavallisten ihmisten mielipidettä erilaisista johtajista, ovatko he heroistisia vai postheroistisia johtajia, ja pohditaan sitä, mistä eri mielipiteet johtuvat. Perinteistä ”hyvää” johtajuutta lähestytään heroistisen ja postheroistisen johtamisen näkökulmasta. Tutkielmassani tarkastellaan myös johtamisen notkeutta ja sen merkitystä heroistiseen ja postheroistiseen jaotteluun sekä sen vaikutusta organisaation strategiseen notkeuteen.

Aihepiiri, heroistinen ja postheroistinen johtaminen, käsittelee eri tapaa luokitella johtamistyylejä, sekä johtajan johtamistyylin kehittymistä heroistisesta johtamisesta postheroistiseen johtamiseen. Luokittelutapaa on kutsuttu usein ”postmoderniksi” luokitteluksi, ja sen periaatteena on johtamistyylin kehittyminen asiantuntijajohtajasta kokoajaksi. Jaottelun on tehnyt vuonna 1998 David Bradford ja Alan Cohen. Jaottelun perusteena on että johtamistyyli kehittyvät heroistisista johtamistyyleistä postheroistisiin; heroistiset johtamistyyli ovat johtamisen esiasteita, joista kehitytään postheroistisiin johtamistyyliihin. Tutkielmassa sivutaan myös perinteisempää heroistista johtajaa,

¹ Joiner & Josephs (2009), sivu 8

² Joiner & Josephs (2009), sivu 5

³ Sirén (2009), sivu 9

sankarijohtajaa. Tutkielmassa sankarijohtaja- käsitteeseen liittyy läheisesti kadettien mielipiteet hyvästä johtajasta, ”myytti” hyvästä johtajuudesta.

Toimintaympäristö, jossa johtaja toimii, määrittää pitkälle sen, mitä johtamistyyliä johtaja käyttää. Vääränlainen johtamistyyli vääränlaisessa organisaatiossa johtaa siihen, että johtaminen on tehotonta. Tällöin johtaminen epäonnistuu, sillä johtajan tarkoituksena on edistää tavoitteen saavuttamista, oli se sitten yksilön, joukon, organisaation virallinen tai epävirallinen tavoite. Johtamisen perimmäisenä tarkoituksena on siis saavuttaa yhteisön tai minkä tahansa organisaation tavoitteet. Esimerkiksi Puolustusvoimien tehtävänä ja sitä kautta tavoitteena on yksinkertaisesti Suomen itsenäisyyden säilyttäminen (tehtäviin kuuluu toki kriisinhallintaan osallistuminen ja muiden viranomaisten tukeminen). Tähän tavoitteeseen pyritään, ja siihen tarvitaan johtamista.

Johtuen tarpeista erityyillisille johtajille on turha olettaa löytyvän sellaista yleismaallista johtamistyyliä, mikä sopisi jokaiseen tilanteeseen. On tärkeää ymmärtää myös tieteellistä puolta johtamisesta, eli johtamisen tieteellistä tarkastelua sekä tutkimustuloksia johtamisen saralta. Tärkeintä kaikessa on kuitenkin itsensä kehittäminen johtajana ja siten johtamisen kehittäminen. Tämä tapahtuu kaikista parhaiten ottamalla opiksi palautteista, joita saa johtamisestaan. Sanonta, että hyväksi johtajaksi synnyttään, voi olla tosi, mutta hyväksi johtajaksi on mahdollista myös kehittyä. Tämän kehittymisen tukena on useita eri johtamistyyliä ja malleja, joita voidaan soveltaa omaan johtamistyöhönsä. Näin syntyy johtamiskokemuksia, joita voi arvioida ja joista voi saada palautetta

Mihin sitten tarvitaan jaottelua heroistiseen ja postheroistiseen johtamiseen? Johtamisen ja johtajan yhtenä tärkeimpänä tavoitteena tulisi olla se, että on hyvä johtaja, joka kykenee saavuttamaan johdettavan joukkonsa tavoitteen. Hyväksi johtajaksi on toki mahdollista syntyä, mutta muilla kuin synnynnäisillä hyvillä johtajilla hyväksi johtajaksi muuttuminen tapahtuu jatkuvan oppimisen kautta. Tämä oppiminen tapahtuu vain saadun palautteen ja oman ymmärtämisen kautta; tutkielmassani en käsittele synnynnäistä johtajaa, vaan johtajan kehittymistä. Hyvä johtaja onkin sellainen johtaja, joka tiedostaa minkälainen johtaja hän on. Oman johtajuuden tiedostamiseksi onkin hyvä olla erilaisia jaotteluita, joiden avulla voi pohtia sitä, minkälainen johtaja kukin on. Jaottelu heroistiseen ja postheroistiseen johtamiseen on tällainen jaottelutapa, sillä siinä on selkeät eri tasot johtamistyyliä. Näiden jaotteluiden, portaiden, avulla johtaja voi määrittää oman johtamisensa tason, ja syventyä siihen, mitä häneltä vaaditaan, jotta hän voi kehittyä seuraavalle tasolle. Tasolta toiselle kehittymiseen vaaditaan paljon, mutta se ei ole mahdotonta. Kehittymistä tapahtuukin jokapäiväisessä

vuorovaikutuksessa ja johtamisen kautta, mutta se ei ole automaatio johtamisessa kehittymiselle. Kehittyminen on lähtöisin johtajasta itsestään ja siitä, kuinka hyvin hän osaa hyödyntää saamaansa palautetta.⁴ Palautteesta oppiminen on myös yksi syväjohtamisen mallin tärkeimmistä puolista.

Johtajana kehittyminen on nähtävissä omassa toiminnassaan ja konkreettisen tuloksen tästä kehittämisestä saa erilaisissa kausipalautteissa. Ei ole vääränlaista johtamistyyliä, jos tavoitteet saadaan saavutettua laillisin ja hyväksytyin keinoin, mutta jos johtamistyyli jää itselle vieraaksi tai oudoksi, toisin sanoen johtaja ei sisäistä sitä, silloin myös tavoitteiden saavuttaminen vaikeutuu. Kaikista Puolustusvoimien johtajista ei ole syviksi johtajiksi, postheroistisiksi johtajiksi tai notkeiksi johtajiksi. Tästä syystä onkin tärkeää määritellä tietyssä tehtävässä tarvittavat tiedot, taidot, fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet, jotta tehtävä voidaan täyttää siihen soveltuvalla henkilöllä.

Tutkielmassani tarkastellaan heroistiseen ja postheroistiseen johtamisen jaottelua myös johtamisen notkeuden kautta ja notkeuden tärkeyttä organisaation strategisessa ketteryudessa. Jaottelu heroistiseen ja postheroistiseen johtamiseen on postmoderni tuotos, joten on tärkeää tarkastella postmodernin yhteiskunnan käsitystä organisaatiosta. Johtamisen notkeus on osa heroistista ja postheroistista jaottelua, ja se on tärkeä tekijä eri johtamistyylien erottelussa. Tästä syystä on tärkeää tutkia kuinka hyvin notkea johtaminen soveltuu perinteisempiin organisaatioihin, jotka usein ovat myös Puolustusvoimien kaltaisia jäykempiä organisaatioita. Jäykällä organisaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaatiota, joka on hierarkkinen ja byrokraattinen.

Heroistisen ja postheroistisen johtamisen jaottelun yksi keskeinen tekijä, johtamisen notkeus, on tärkeää muuttuvassa organisaatiossa. Organisaation rakenteiden, kulttuurin tai toimintatapojen muuttuessa on muutoksen johtaminen keskeisessä asemassa. Muutoksen johtaminen taas vaatii johtamisen notkeutta etenkin, jos muutokset ovat nopeita.

Aihepiirinä heroistinen ja postheroistinen johtaminen on tutkimisen arvoinen myös siksi, että johtamistyylien kehittymisen tutkiminen auttaa oman johtamistyylin kehittämisessä. Puolustusvoimien kannalta tämä on tärkeää siksi, että eri tasoille ja tehtäviin tarvitaan eritasoisia johtajia. Heroistisen ja postheroistisen johtamisen yksi tärkeä periaate onkin, että edetessä johtamisen tasolta toiselle johtaja säilyttää aikaisemman tason taidot. Jaottelun avulla voidaan hahmottaa, minkälainen johtamistyyli sopii parhaiten mihinkin tilanteeseen.

⁴ Kiuru (2009), sivu 85

Tutkiessa tarkemmin tätä johtamistyylien soveltuvuutta voitaisiin määritellä eri tasoille pääsemiseen tarvittavat oppimistavoitteet; jos määritellään, että tietylle tasolle tarvitaan tietyn tasoinen heroistinen johtaja ja toiselle tasolle sen sijaan tietyn tasoinen postheroistinen johtaja, voitaisiin määritellä tarkemmin minkä tasoista johtamisen opettamista ja oppimista tarvitaan tietyssä vaiheessa koulutusta ja uraa. Kaikkein tärkein syy aihepiirin tutkimiseen on kuitenkin se, että elinikäisen oppimisen tulisi olla jokaisen johtajan lähtökohtana ja periaatteena. Johtaja pystyy kehittämään itseään ymmärtäessään, että tietty johtamistyyli ei sovellu aina kaikkiin tilanteisiin.

2. TIETEELLISET PERUSTEET

Tutkimustilanne

Kandintutkielmaani liittyen tärkein tutkimus on Minne kuljet suomalainen sotilasjohtaja (Sirén 2009). Tutkimuksessa on selvitetty kansalaisten mielipide siitä, minkälaisia johtajia poliitikot, kadettiupseerit, reservinupseerit ja yritysjohtajat ovat heroistisen ja postheroistisen johtamisen viitekehyksessä. Oman tutkielmani kannalta kyseinen tutkimus on hyvin keskeinen, sillä tutkielmaani varten teettämässä kyselyssä vertaan Sirénin kyselytuloksia oman kyselyni tuloksiin.

Lisäksi kandintutkielmaani liittyen tärkeä tutkimus on Minna Syrjäsen pro gradu Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa (2003). Tutkimuksessa on selvitetty kahden kadettikurssin, 86. KadK:n ja 88. KadK:n, kadeteilta heidän mielipiteitä hyvästä johtajuudesta. Oman tutkielmani kannalta tutkimus on keskeinen johtuen siitä, että pohdin tutkielmassani hyvää johtajuutta, ja vertaan oman kyselyni tuloksia Syrjäsen haastattelun tuloksiin.

Tutkimustehtävä

Pääkysymykset ovat ”Miten heroistisella ja postheroistisella jaottelulla voidaan määritellä hyvää johtajuutta?” sekä haastattelun kohdejoukolle asetettu kysymys ”Minkälaisena johtajana koet itsesi?” Yksi alakysymys on ”Mitä tarkoitetaan heroistisella ja postheroistisella johtamisella?”. Toinen alakysymys on ”Mitä tarkoittaa johtamisen notkeus (agility) heroistisen ja postheroistisen johtamisen näkökulmasta?”

Tutkimuksen punaisena lankana on käsitellä heroistisen ja postheroistisen johtamisen eroja, sekä kyselyn perusteella määritellä minkälaisina johtajina kadetit näkevät itsensä. Tätä tutkimustulosta vertaillaan Sirénin tekemään tutkimukseen, ja pohditaan miten kansalaisten mielipide kadettiupseerin johtamistyylistä (Sirénin tutkimus) eroaa siitä, mihin kadettiupseerin tulisi johtamistyyllillään varautua. Lisäksi oman kyselyni tuloksia vertaillaan Syrjäsen tutkimukseen ja pohditaan sitä, mitä on hyvä johtajuus ja mitä mieltä kadetit ovat hyvästä johtajuudesta.

Periaatteena siis on, että Sirénin tutkimuksen mukaan kadettiupseerit nähdään kansalaisten mielestä postheroistisina johtajina. Perinteisesti suomalaiset sotilasjohtajat mielletään heroistisiksi johtajiksi, edestä johtajiksi. Tätä tukee osittain myös Syrjäsen tutkimuksen tulokset siitä, mitä on hyvä johtaja ja kuinka paljon myytti heroistisesta johtajasta elää kadettien keskuudessa. Kyselyni perusteella haluan selvittää, minkälaisina johtajina kadetit

kokevat itsensä. Tätä kyselyn tulosta vertailen Sirénin ja Syrjäsen tutkimuksiin, ja näitä tuloksia peilaan siihen, että kuinka (kyselyn perusteella selvitetty) kadettien johtamistyyli soveltuu Puolustusvoimien tehtäviin.

Viitekehys, näkökulma ja rajaukset

Tutkielmani sijoittuu johtamistyylien ympäristöön. Johtamistyylien jakaminen heroistisiin ja postheroistisiin johtamistyyliin on selkeää, ja tästä syystä tutkielmani sijoittuu hyvin johtamistyylien tutkimisen ympäristöön. Haasteelliseksi viitekehysten rajoittamisen tekee, että aina heroistisesta johtamisesta puhuttaessa tutkielmassani ei tarkoiteta jaottelua heroistiseen ja postheroistiseen johtamiseen vaan myös perinteiseen, sankarilliseen ja karismaattiseen johtajaan. Tutkielman rajauksena onkin heroistisen ja postheroistisen johtamisen sillä poikkeuksella, että heroistisella johtajalla tarkoitetaan myös sankarijohtajaa.

Menetelmät

Tutkielmani kannalta keskeiset tutkimusmenetelmät ovat laadullinen sisältöanalyysi sekä laadullinen kysely. Laadullinen sisältöanalyysi on tieteellinen metodi, joka pyrkii päätelmiin erityisesti verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta datasta, ja jonka tavoitteena on analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti.⁵ Laadullisessa kyselyssä haastatellaan valittuja yksilöitä, haastattelun perusmuoto on avoin kysymys tai tema eikä aineiston totuudellisuudella ole merkitystä.⁶

Laadullisella sisältöanalyysillä selvitän, mitä heroistisella ja postheroistisella johtamisella tarkoitetaan; kuinka se ilmenee johtamisopeissa, mihin luokittelu perustuu, kuinka luokittelua voidaan käyttää hyväksi. Laadullisella kyselyllä selvitän mitä mieltä kadetit ovat omasta johtamistyylistään. Kyselyn perusteella kadetit vastaavat joko olevansa tietyn tason heroistisia johtajia tai tietyn tason postheroistisia johtajia.

Lähdemateriaalin esittely

Kandintutkielmaani liittyen keskeisimmät materiaalit ovat Katsastus maanpuolustustahtoon (Sinkko 2009), Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa (Syrjänen 2003), Nuoret, arvot ja maanpuolustus (Suominen 2009), Minne kuljet suomalainen sotilasjohtaja (Sirén 2009), Johdatus johtamiseen (Kiuru 2009) sekä Leadership Agility (Joiner, Josephs 2006).

⁵ http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Silius150405.pdf (viitattu 12.2.2014)

⁶ <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/> (viitattu 12.2.2014)

Tutkimuksen, ja varsinkin tutkimusongelman kannalta, tärkeimmät materiaalit ovat Katsastus maanpuolustustahtoon (Sinkko 2009), Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa (Syrjänen 2003), Nuoret, arvot ja maanpuolustus (Suominen 2009) sekä Minne kuljet suomalainen sotilasjohtaja (Sirén 2009). Näiden materiaalien pohjalta muodostan tutkimusongelman, sekä vastaan tutkimusongelmaan. Muut lähdemateriaalit ovat kandintutkielmaani tukevia materiaaleja, ja ne lähinnä avaavat heroistisen ja postheroistien johtamisen käsitteitä.

3. HEROISTINEN JA POSTHEROISTINEN JOHTAMINEN

Tänä päivänä johtamiskeskustelulle on tyypillistä, että esillä on useita erilaisia tapoja johtaa ja että on useita eri johtamistyyplejä, joiden väliltä on mahdollista valita. Varsinkin siviilimaailmassa järjestetään paljon erilaisia johtamiskoulutuksia, -valmennuksia ja -seminaareja, joissa esitellään erilaisia johtamistyyplejä, -malleja ja -trendejä. Ne ovat kaupallistettuja ratkaisuja, joita tarjotaan yrityksille maksua vastaan. Tämän päivän haasteena onkin selvän eron tekeminen johtamistyylien välillä. Vähemmän esillä ollut johtamistyylien erottelu varsinkin Puolustusvoimissa, jolla saattaa olla annettavaa tämän päivän johtamiskeskustelulle, on jako heroistiseen ja postheroistiseen johtamiseen.⁷ Jaottelu heroistiseen ja postheroistiseen johtamiseen on yhdysvaltalaislähtöinen, ja tarkemmin sen tutkiminen on alkanut 1990-luvulla.

Amerikkalaiset tutkijat ja johtamisen konsultit Stephen Josephs ja Bill Joiner ovat kirjassaan *Leadership Agility* (2006) muodostaneet David L. Bradfordin ja Alan R. Cohenin *Power up: Transforming Organisations Through Shared Leadership* (1998) teokseen nojaten johtamistyylien jaottelun viiteen asteeseen, joista kaksi ensimmäistä ovat heroistisia johtamistyyplejä -asiantuntija ja suorittaja- ja kolme viimeistä ovat postheroistisia johtamistyyplejä -katalysoija, yhdessä tekijä ja kokoaja. Tämän jaottelun lähtökohtana ovat kaksi erilaista maailmaa; 1800 - 1900-luvun teollinen maailma ja nykypäivän postmoderni, nopean tiedonvälityksen yhdistämä globaali, muutosten maailma.

Jaottelu heroistiseen ja postheroistiseen johtamiseen kattaakin osittain klassiset johtamisopit teollisesta liikkeenjohdosta innovaatioparadigmoihin; heroistiset johtajat ovat karkeasti sanottuna enemmän liikkeenjohdollisia johtajia, eli tulosten saavuttamiseen painottuneita kun taas postheroistiset johtajat ovat enemmän ihmissuhdekoulukunnan ja innovaatioteorian taseisia johtajia. Huolimatta siitä, että jaottelulla heroistiseen ja postheroistiseen johtamiseen on yhtymäkohtia klassisiin johtamisopeihin, on näillä yhtenä suurena erona lähestymissuunta johtamisen ongelmia tarkasteltaessa. Klassisissa johtamisopeissa johtamista lähestytään organisaation tarpeiden näkökulmasta, jopa ihmissuhdekoulukunnan johtamisopeissa organisaatiot nähdään sosiaalisina järjestelminä⁸, kun taas jaottelussa heroistiseen ja postheroistiseen johtamiseen johtamista lähestytään johtajan näkökulmasta. Jaottelu heroistiseen ja postheroistiseen johtamiseen on johtamisoppi, mutta vielä enemmän se on yritys ymmärtää johtamisen maailmaa ja eri johtamistyyplejä.

⁷ Kiuru (2009), sivu 101

⁸ Seeck (2008), sivu 34

Lähinnä yritysmaailmaan suunnatulla jaottelutyylillä on hieman hankala liittämäpinta sotilasjohtamiseen, mutta sitä on mahdollista soveltaa myös sotilasjohtamisen tutkimiseen. Esimerkiksi Sirénin toimittamassa kirjassa *Minne kuljet suomalainen sotilasjohtaja* (2009) Risto Sinkko on teettänyt reilulla kuudellasadalla kansalaisella kyselyn, jossa hän selvittää minkälaisena johtajina kansalaiset näkevät poliitikot, yritysjohtajat, reservinupseerit ja kadettiupseerit heroistisen ja postheroistisen jaottelun kautta.⁹ Kysymykseen siitä, kuinka heroistinen ja postheroistinen jaottelu sopii armeijamaailmaan, ja voiko armeijassa olla postheroistisia johtajia, *Leadership Agility* -n toinen kirjoittaja Bill Joiner vastaa: ”Vastauksena siihen, voiko yhdessä tekijä (Co-Creator) tai kokoaja (Synergist) soveltua armeijan ympäristöön, minä luulen että se on mahdollista, mutta on luultavasti hyvin epätodennäköistä. Ensinnäkin, me arvelemme nyt että ainoastaan noin 4 %:lla johtajista – kaikkialla – on kyky operoida näillä notkeuden tasoilla ja jopa pienempi osa käyttäytyy tavalla, jota voidaan pitää yhteensopivana yhdessä tekijän ja kokoajan tasoilla, jotka ovat kuvattu kirjassa.”¹⁰ Hänen mielestään on siis mahdollista, että armeijan ympäristössä sekä on että sinne sopisi myös postheroistisia johtajia. On kuitenkin hyvin epätodennäköistä, että armeijassa oleva johtaja on postheroistinen johtaja. Tämä johtuu siitä, että vain pieni osa johtajista on postheroistisen johtajan tasolla. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että eri johtoportaisissa toimiminen vaatii eri johtamistyylien käyttöä. On esimerkiksi hyvin epätodennäköistä, että joukkueen johtaja on kokoaja- tason johtaja, tai että asiantuntijatehtävässä työskentelee yhdessä tekijä- tason johtaja.

3.1 Heroistinen johtaminen

Heroistisesta johtamisesta terminä saa mielikuvan talvisodan ja jatkosodan urheista suomalaisista sotilasjohtajista, jotka johtivat edestä ja kaatuivat urhoollisesti miehiensä puolesta, johtivat urhoollisesti viivytystaisteluja ja mottien piirittämistä; termistä saa kaikenpuolin urhoollisen mielikuvan. Heroistinen johtaminen mielikuvana on postmodernia yhteiskuntaa edeltäneiden aikakausien tuotosta. Heroistista johtajaa ajatella ei mieleen tule asioista keskustelemaa, kaikki huomioon ottavaa johtajaa vaan taitava, asiat osaava ja jämäkkä johtaja.

Sen sijaan heroistisen ja postheroistisen jaottelun avulla ajateltuna heroistista johtamista pidetään eräänlaisena johtamistyylien esiasteena, josta kehittyessään johtaja siirtyy seuraaville tasoille. Siirtyessään tältä esiasteelta toiselle johtaja säilyttää edellisen tason taidot; kyseessä on kehittämisprosessi aina seuraavalle tasolle, ja tavoitteena on loppupelissä johtamisen

⁹ Sirén (2009), sivu 61

¹⁰ Bill Joinerin vastaus sähköpostikyselyyni. Koko vastaus englanniksi liitteessä 1.

joustavuus.¹¹ Heroistisista johtamistyyleistä asiantuntija on tämän perusteella johtamistyyleistä kaikkein joustamattomin. Saksalainen tutkija Dirk Baecker kuvaakin heroistisen johtajan toimintatapaa seuraavasti: ”Jos ette tiedä, minä tiedän; jos ette osaa, minä osaan; jos ette tee, minä teen.”¹²

Heroistisia johtamistyyliä ovat asiantuntija (Expert) ja suorittaja (Achiever).

Asiantuntija (*Expert*)

Asiantuntija on taktinen ja ongelmanratkontaan orientoitunut. Hän uskoo, että johtajia kunnioitetaan ja seurataan heidän auktoriteettinsa ja asiantuntemuksensa takia. Hänellä on usein voimakkaat mielipiteet, joita hän puolustaa tai pitää niistä kiinni muokatakseen toisten mielipiteitä. Hän voi vaihdella johtamistyyliään, ja hän on taipuvainen välttämään palautteen antamista tai pyytämistä. Hän on enemmänkin valvoja kuin manageri, ja hän luo mieluummin ryhmän yksilöitä kuin tiimin. Hän on liian keskittynyt oman työnsä yksityiskohtiin ajatellakseen strategisesti. Organisaationmuutoksen johtamisessa asiantuntijan huomio kohdistuu organisaation kasvuun tai laajentumiseen organisaation sisällä kiinnittämättä huomiota muihin sidosryhmiin tai asianomaisiin.¹³

Suorittaja (*Achiever*)

Suorittaja on strateginen ja tuloksen saavuttamiseen orientoitunut. Hän uskoo, että johtajat motivoivat muita tekemällä työstä haastavaa ja tyydyttävää, jotta muut ottavat osaa laajempiin haasteisiin. Hänen tyyliinsä on joko itsetietoinen tai mukautuva, ja hän hyväksyy varsinkin tuloksen saavuttamista varten annetun palautteen. Hän on täysverinen ”manageri”, ja hänen johtamat tapaamiset ja keskustelut tärkeiden asioiden käsittelyä varten ovat usein ”myyntipuheita” hänen oman näkemyksensä myymiseksi. Organisaatiomuutoksen johtamisessa hän ottaa huomioon myös alan ympäristön analyysit, ja strategiat muiden sidosryhmien ja asianomaisten mielipiteen voittamiseksi vaihtelevat yhdensuuntaisesta kommunikaatiosta pyydettyyn henkilökohtaiseen panokseen.¹⁴

Heroistiset johtajat keskittyvät tavoitteiden asettamiseen, alaisten koordinointiin ja heidän suorituskykynsä johtamiseen.¹⁵ Jaottelussa heroistiseen ja postheroistiseen johtamiseen tämä tarkoittaa sitä, että heroistinen johtaja on niin sanotusti suppea johtaja, joka pystyy keskittymään vain oman yksikkönsä asioihin. Tällainen johtaja ei kykene ajattelemaan

¹¹ Sirén (2009), sivu 61

¹² Sinkko (2009), sivu 34

¹³ Joiner & Josephs (2006), sivu 3 (suomennettu)

¹⁴ Joiner & Josephs (2006), sivu 3 (suomennettu)

¹⁵ Sirén (2009), sivu 64

yksikkönsä ulkopuolelle, eli sotilasmaailmassa heroistisen johtajan voisi sanoa olevan vain taktiseen ajatteluun pystyvä johtaja.

3.2 Postheroistinen johtaminen

Postheroistisesta johtamisesta tulee mieleen postmoderniin yhteiskuntaan liittyvät johtamistyyli, jossa tärkeintä on yhdessä tekeminen, toisten huomioon ottaminen ja niin sanottujen pehmeiden arvojen korostaminen. Käsitteenä postheroismi ei ole vakiintunut, ja useissa keskusteluissa postheroismista puhuttaessa lähestymisnäkökulma on yhteiskuntatieteellinen. Saksan yhteiskuntatieteellisessä keskustelussa postheroistista johtamista on tutkittu tästä näkökulmasta vuosituhaten alusta lähtien.¹⁶ Amerikkalaisessa johtamiskeskustelussa postheroistisen johtamisen tunnusmerkkejä ovat sen sijaan johtamistyylin notkeus (agility) ja monenlaisten ”pehmeiden” arvojen korostaminen johtamistyöskentelyssä, sekä laaja naisten aseman korostuminen johtamisessa ja johtajina.¹⁷ Postheroistinen johtaminen mielletäänkin laajalti ”pehmeämmäksi” johtamiseksi, ja sitä pidetään naisellisena johtamistyylinä; voidaan puhua kenties jopa naisjohtajuuskoulukunnasta.¹⁸

Postheroistisia johtamistyyliä ovat katalysoija (Catalyst), yhdessä tekijä (Co-Creator) ja kokoaja (Synergist).

Katalysoija (Catalyst)

Katalysoija on visionäärinen ja työympäristöön orientoitunut. Hän uskoo, että johtajat tuottavat ja ilmaisevat innovatiivisen ja inspiroivan vision, ja tuovat yhteen oikeat ihmiset muuttaakseen vision todeksi voimaannuttamalla ihmisiä. Hän on aidosti kiinnostunut oppimaan eri näkökulmista, ja hän on aktiivinen palautteen etsimisessä ja sen purkamisessa. Hän toimii tiimin vetäjänä ja tavoittelee vahvasti osaa ottavaa tiimiä. Hän suosii suoria raportteja, ja etsii avointa mielipiteiden vaihtoa vaikeista asioista. Organisaatiomuutosten johtajana katalysoija kehittää organisaatioon kulttuurin, joka edistää yhteistyötä, osallistumista sekä voimaannuttamista. Sidosryhmien kanssa aktiivinen yhteistyö heijastaa käsitystä siitä, että sidosryhmien osallistuminen parantaa tehtävien päätösten laatua.¹⁹

¹⁶ Sinkko (2009), sivu 34

¹⁷ Sinkko (2009), sivu 35

¹⁸ Tuominen (2011), sivu 117

¹⁹ Joiner & Josephs (2009), sivu 4 (suomennettu)

Yhdessä tekijä (Co-Creator)

Yhdessä tekijä on orientoitunut yhteisen tarkoituksen saavuttamiseen ja yhteistyön tekemiseen. Hän uskoo, että johtaminen on ensisijaisesti toisten palvelemista. Hänen mielestään johtajat tekevät yhteistyötä muiden johtajien kanssa kehittääkseen yhteisen vision, minkä kaikki kokevat yhtä merkitykselliseksi. Hän integroi itsetietoiset ja mukautuvat lähestymistavat ja pystyy käsittelemään sekä vakavasti miettimään negatiivista palautetta, vaikka se olisi kuinka tunnepohjaista ja hyökkäävää. Hän kehittää yhteistyötä tekeviä johtamistiimejä, jossa jäsenet tuntevat vastuuta niin omasta työstään kuin organisaatiostaan. Vaikka hän luo tiimejä, joille on tyypillistä syvä vuorovaikutus ja aito sitoutuminen yhteiseen hyvään, ei hän epäröi käyttää auktoriteettiaan. Organisaatiomuutosten johtajana yhdessä tekijä kehittää keskeisiin sidosryhmiin sellaiset suhteet, joille on tyypillistä syvä vuorovaikutus ja sitoutuminen yhteiseen hyvään. Hän saattaa luoda yrityksiä ja yksiköitä, joissa yhteisvastuu ja syvä yhteistyö ovat olennaisia toimintatapoja.²⁰

Kokoaja (Synergist)

Kokoaja on holistisesti orientoitunut. Hän uskoo innovatiiviseen ja inspiroivaan visioon, jossa johtajan tehtävänä on saattaa yhteen oikeat ihmiset muuttamaan visio todellisuudeksi. Hänen mielestään johtaja hyödyttää toisia toimimalla henkilökohtaisen kasvun välineenä. Hän pystyy pitämään yllä jopa haastavissa keskusteluissa toimintatapaa, joka ottaa kaikki läsnäolijat huomioon niin, että keskusteluyhteys on vahva mutta hienovarainen ja ulkoisesta palautteesta kehittynyt. Hän pystyy sujuvasti vaihtamaan erilaisten tiimien johtamistyylien välillä, joka sopii täydellisesti tilanteeseen, joka on käsillä. Hän pystyy puristamaan ryhmien dynamiikasta kaikille osallisille hyödyllisiä tuloksia. Organisaatiomuutosten johtajan kokoaja kehittää ja ylläpitää syvää, empaattista tietoisuutta sidosryhmien ristiriitaisista intresseistä, mukaan luettuna hänen omansa. Hän pystyy kehittämään kokoavia intuitioita, jotka muuttavat näennäisesti ratkaisemattomat konfliktit kaikkia hyödyttäviksi ratkaisuuksi.²¹

Postheroistisista johtajista kokoajat, joita on yksi prosentti tämän päivän johtajista, saattavat edustaa pitkän aikavälin tehokasta johtamista.²² Postheroistisilla johtajilla on heroistisiin johtajiin verrattuna kyky ajatella oman yksikkönsä ulkopuolella; hän pystyy ottamaan huomioon myös muiden kuin oman organisaationsa tekijät, jotka vaikuttavat hänen omaan yksikköönsä. Voitaisiinkin sanoa, että sotilasmaailmassa postheroistinen johtaja on strategiseen ajatteluun kykenevä johtaja.

²⁰ Joiner & Josephs (2009), sivu 4 (suomennettu)

²¹ Joiner & Josephs (2009), sivu 4 (suomennettu)

²² Sirén (2009), sivu 64

4. JOHTAMISEN NOTKEUS

Johtamisen notkeus, eli leadership agility, on yksi tärkeä osa-alueista heroistisen ja postheroistisen johtamisen viitekehyksessä. Sillä tarkoitetaan sitä, että siirryttäessä seuraavalle tasolle heroistisen ja postheroistisen johtamisen asteikolla, edellisen tason taidot säilyvät ja notkeus johtamisessa lisääntyy.²³ Johtamisen notkeus on ”kestävän johtamiskäyttäytymisen edellytys nopeasti muuttuvassa ja kehittyvässä toimintaympäristössä”.²⁴ Johtamisen notkeutta tutkiessa onkin huomioitava, että johtajalla ovat nykyään aivan uudet joustavuuden ja notkeuden haasteet kuin ennen.²⁵ Näihin haasteisiin liittyy kiinteästi organisaatioiden rakenteiden muuttuminen joustavammiksi ja moniulotteisemmiksi yhteiskunnan muuttuessa postmodernimmaksi, sillä ”Strategisesti ketterä organisaatio on moniulotteinen.”²⁶

Strateginen ketteryys on organisaatiolla tavoiteltava tila, sillä tällöin organisaatio vastaa nopeasti ympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja on mukana luomassa näitä muutostekijöitä. Strateginen ketteryys ei kuitenkaan ole Puolustusvoimissa mahdollista, sillä Puolustusvoimien organisaatorakenne on niin sanotusti perinteinen: ”Perinteisessä mallissa viisaat johtajat määrittelevät yritykselle ensin strategian ja sen jälkeen suunnittelevat, millainen organisaatio sen toteuttamiseksi tarvitaan.”²⁷

Johtamisen notkeus on ”...ominaisuus johtaa tehokkaasti nopeasti muuttuvassa ympäristössä ja haasteiden muuttuessa monimutkaisemmiksi.”²⁸ Tämä pätee myös sotilasmaailmaan asejärjestelmien ja tilannekuvan ymmärtämisen muuttuessa yhä monimutkaisemmaksi ja haasteellisemmaksi. Liikkuvuuden ja esimerkiksi tiedon välityksen tehostuessa ympäristö, jossa sotilasjohtaja toimii, muuttuu koko ajan. Tästä syystä myös sotilasjohtajan tulee olla johtajana notkea. Johtamisen notkeutta voidaankin kuvailla sotilasmaailmassa ominaisuudeksi huomata uhkia sekä mahdollisuuksia ja toimia niiden perusteella niin, että nämä uhat ja mahdollisuudet hyödynnetään.²⁹ Voidaankin sanoa, että notkea johtaminen on sitä, kun aloite temmataan vastustajalta ja vastustajasta tehdään reagoija. Tähän liittyy termi strateginen herkkyys, eli kyky havainnoida ja tulkita ympäristön muutoksia herkeämättä ja tarkasti.³⁰

Johtamisen notkeuden tavoitteena on, että joustavuus ja notkeus muuttuvissa toimintaympäristöissä kasvavat ja kehittyvät johtajan edetessä johtamisen tasolta toiselta,

²³ Sirén (2009), sivu 61

²⁴ Kiuru (2009), sivu 102

²⁵ Sirén (2009), sivu 61

²⁶ Kosonen & Doz (2008), sivu 237

²⁷ Kosonen & Doz (2008), sivu 233

²⁸ Joiner & Josephs (2009), sivu 2 (suomennettu)

²⁹ Berglund (2012), sivu 6

³⁰ Kosonen & Doz (2008), sivu 27

johtajan siirtyessä asiantuntijasta kohti kokoaja- tason johtajaa.³¹ Toisaalta johtamisen notkeus ei rajoitu pelkästään johtajaan itseensä, vaan notkeuden mahdollistaa se toimintaympäristö ja organisaatio, jossa johtaja toimii; nopeasti muuttuva ja ympäristön muutoksiin reagoiva organisaatio mahdollistaa myös johtamisen notkeuden ja muutoksiin reagoimisen. Tästä herääkin kysymys siitä, että kuinka hyvin johtamisen notkeus soveltuu armeijamaailmaan, joka on tunnetusti hyvin hierarkkinen, byrokraattinen sekä hidas muutoksille.

4.1 Erilaisten johtajien vertailua

Sinkon suorittamassa tutkimuksessa tavallisilta kansalaisilta kysyttiin, että minkälaisina johtajina he näkevät poliitikot, yritysjohtajat, reservinupseerit sekä kadettiupseerit. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää nimenomaan kansalaisten näkemys eri johtajista heroistisen ja postheroistisen jaottelun mukaisina johtajina. Kyselyyn osallistuneille kuvailtiin amerikkalaisen alkuperäisartikkelin, Joinerin ja Josephsin Leadership Agilityn pohjalta tehdyt 20 kuvausta, ja heiltä kysyttiin, että sopivatko kuvaukset tiettyyn johtajaryhmään vai ei. Tuloksia tarkasteltaessa on päästy siihen lopputulokseen, että kansalaisten mielestä poliitikot ovat asiantuntijoita, yritysjohtajat suorittajia, reserviupseerit katalysoijia ja kadettiupseerit yhdessä tekijöitä. Huomattavan suuri osa tutkimukseen osallistuneista listasivat kadettiupseerit myös kokoajiksi.³² Tuloksista voidaankin päätellä, että johtamisen notkeuden pohjalta tavalliset kansalaiset näkevät sotilasjohtajat, ja nimenomaan kadettiupseerit, kaikkein joustavimpina ja notkeimpina johtajina. Sinkon mielestä tämä voi johtua siitä, että ”...kansalaisten silmissä kadettiupseereilla on laajin johtajakoulutus, joka mahdollistaa toiminnan erilaisissa toimintaympäristöissä.”³³

Sinkon tutkimuksen tuloksia on syytä tarkastella lähemmin sillä perusteella, että kuinka vähän kukin johtamistyyliin soveltuva kohta kuvasti kansalaisten mielestä eri johtajaryhmiä. Tuloksista huomataan että kadettiupseereita pidetään selkeästi postheroistisimpina johtajina ja poliitikkoja vähiten postheroistisina johtajina.

Seuraavan taulukon prosenttimäärät tarkoittavat sitä, kuinka monta prosenttia tutkimuksen vastauksista ei maininnut eri johtajia yhdessä tekijäksi tai kokoajaksi.

³¹ Joiner & Josephs (2009), sivu 1

³² Sirén (2009), sivu 67

³³ Sirén (2009), sivu 66

	Yhdessä tekijä	Kokoaja
Poliitikot	71 %	69 %
Kadettiupseerit	48 %	53 %
Yritysjohtaja	62 %	61 %
Reserviupseeri	54 %	58 %

Taulukko mainintojen puuttumisesta³⁴

Kansalaiset pitävät poliitikkoja kaikista heroistisimpina johtajina asiantuntija- kohdan jäädessä mainitsematta vain 24 % vastaajista ja suorittaja- kohdan 21 % vastaajista.³⁵ Kadettiupseereilla vastaavat luvut ovat 35 % ja 38 %³⁶, mikä tarkoittaa sitä, että kadettiupseerien ollessa vastaajien mielestä johtajista postheroistisimpia johtajia, on suurin osa kansalaisista sitä mieltä, että kadettiupseerit ovat kuitenkin enemmän heroistisia kuin postheroistisia johtajia. Yritysjohtajat ovat kansalaisten mielestä myös hyvin heroistisia johtajia, asiantuntija- kohdan jäädessä mainitsematta vain 32 % vastaajista ja suorittaja kohdan 22 % vastaajista.³⁷ Yllättävää tutkimustuloksessa on se, että reserviupseereilla asiantuntija- kohta jää mainitsematta 43 % vastaajista ja suorittaja- kohta 40 % prosentilla.³⁸ Reserviupseereilla onkin kaikista tasaisimmat tulokset, ja johtopäätösten tekeminen tulosten perusteella on haastavaa.

Kyselyn johtopäätöksiä varten tuloksista on muodostettu keskiarvotaulukko, jonka mukaan reserviupseereilla on kansalaisten mielestä eniten katalysoija- tason johtajan tunnuspiirteitä. Muiden johtajaryhmien tulokset vaihtelevat niin, että poliitikot ovat eniten asiantuntijoita, yritysjohtajat suorittajia ja kadettiupseerit yhdessä tekijöitä ja kokoajia.³⁹

4.2 Johtopäätökset

Sinkon tutkimuksessa kadettiupseereille annettiin seuraavanlaisia luonnehdintoja: ”Pyrkii ensisijaisesti yhteistyöhön ja saavuttamaan tarkoituksen, joka on yhteisesti ymmärretty” (27 % vastaajista)⁴⁰, sekä ”Pystyy ylläpitämään kaikki läsnäolijat huomioon ottavaa toimintatapaa, jossa keskusteluyhteys on vahva ja ulkoinen palaute läsnä” (26 %

³⁴ Sirén (2009), sivu 66–69

³⁵ Sirén (2009), sivu 66

³⁶ Sirén (2009), sivu 67

³⁷ Sirén (2009), sivu 68

³⁸ Sirén (2009), sivu 69

³⁹ Sirén (2009), sivu 70

⁴⁰ Sirén (2009), sivu 66

vastaajista).⁴¹ Yli neljäsosa vastaajista on siis sitä mieltä, että kadettiupseereissa korostuu postheroistisen johtamisen malleja.

Tutkimuksessa kävi ilmi että johtamisen kokemukset ja tulkinnat vaihtelevat sukupolvittain.⁴² Varsinkin vanhemmissa ikäryhmissä johtaminen koetaan enemmän heroistisena ja autoritaarisena, kun taas nuoremmat sukupolvet tunnistavat johtamisessa enemmän postheroistisia tunnuspiirteitä. Myös sukupuolien välillä on selvä ero, ja naiset painottavatkin postheroistisia puolia enemmän kuin miehet, jotka taas ovat johtamisnäkemyksissään enemmän perinteisiä.⁴³ Naisten näkemys voidaan osaltaan selittää sillä, että postheroistisen johtamisen tunnusmerkkejä ovat muun muassa ”pehmeiden” arvojen korostaminen johtamistyöskentelyssä, mikä käsittää laaja suvaitsevaisuuden sekä naisten aseman korostamisen johtamisessa ja johtajina.⁴⁴ Postheroistisesta johtamisesta puhuttaessa eräiden mielestä voidaan puhua naisjohtajuuskoulukunnasta.⁴⁵

Yhtenä johtopäätöksenä tulosten perusteella voidaan pitää sitä, että yhteiskunnan muuttuessa ”postmoderniksi” myös käsitys johtamisesta muuttuu. Postheroistiseen johtamiseen liittyy paljon yhdessä tekemistä ja muiden huomioon ottamista, joka osaltaan syö tehokkuutta. Kehitys johtaakin siihen, että asevoimilta aletaan edellyttää sellaista ulkoista mainetta ja johtamistapaa, joka ei ole tehokkuuden kannalta optimaalinen.⁴⁶ Sinkon tutkimustuloksen hyvänä puolena voidaan pitää sitä, että tuloksen perusteella Puolustusvoimien johtamiskulttuuria ei pidetä enää nykypäivänä ”huutamiseen perustuvana”. Puolustusvoimissa työskenteleviä johtajien luotetaan saaneen hyvän ja nykyaikaisen johtamiskoulutuksen, ja Puolustusvoimissa korostuu kansalaisten mielestä yhdessä tekeminen sekä ihmisten huomioon ottaminen. Tähän näkemykseen vaikuttanee suuresti johtamisen nelikentän koulutus sekä käyttö, joka on varsinkin vuosituhannen jälkeen Puolustusvoimissa palvelleelle henkilöstölle sekä varusmiehille hyvin sisäistetty. Johtamisen nelikentällä tarkoitetaan ”johtamisen jaottelua neljään alueeseen, jotka ovat management, leadership, organisaatiorakenne ja organisaatiokulttuuri.”⁴⁷

Postmoderniin yhteiskuntaan liittyy vahvasti myös käsitys joustavista organisaatioista; näiden organisaatioiden sisällä johtaminen on notkeaa ja yrityksen strategia ketterää. Strateginen

⁴¹ Sirén (2009), sivu 66–67

⁴² Sirén (2009), sivu 72

⁴³ Sirén (2009), sivu 72

⁴⁴ Sinkko (2009), sivu 35

⁴⁵ Tuominen (2011), sivu 117

⁴⁶ Sinkko (2009), sivu 35

⁴⁷ Kiuru (2009), sivu 18

ketteryys on ”kykyä ajatella ja toimia poikkeavalla tavalla.”⁴⁸ Onkin tärkeää ymmärtää, että johtamisen käsityksen muuttuessa myös käsitys organisaation tavoitteista ja niiden saavuttamisesta muuttuu: ”Organisaatorakennetta ja sen suunnittelua pidetään monesti keskeisenä, ellei suorastaan ainoana johtamisvipuna tähdättäessä strategiseen ketteryuteen.”⁴⁹

⁴⁸ Kosonen & Doz (2008), sivu 30

⁴⁹ Kosonen & Doz (2008), sivu 233

5. KADETEILLE SUORITETTU KYSELY

Suoritin maavoimien kadeteille verkossa tehtävän kyselyn liittyen heroistiseen ja postheroistiseen johtamiseen. Tarkoituksena oli saada selville kadettien mielipide siitä, minkälaista johtamistyyliä he itse edustavat. Vastauksia tuli yhteensä 32, ja vastaukset jakaantuivat kaikkien mahdollisten vaihtoehtojen välille. Kyselyyn oli mahdollista vastata useamman kerran johtuen teknillisistä syistä, mutta vastauksien jakautuminen antaa olettaa, että tulokset ovat luotettavat.

Kyselyssä annettiin seuraavat vaihtoehdot:

Suorittaja: Tulosten saavuttamiseen suuntautunut. Johtaa sekä auktoriteetilla että motivoinnilla. Organisaation johtamisessa ottaa huomioon myös alaan liittyvät tekijät. Johtaa tiimejä kuin täysivaltainen manageri, ja kokousten tarkoituksena on omien näkemysten hyväksyttäminen. Keskusteluissa on joko itsetietoinen tai mukautuva. Hyväksyy usein palautteen.

Yhdessä tekijä: Yhdessä ymmärrettyyn tarkoitukseen ja yhteistyöhön pyrkivä; johtaminen ensisijaisesti toisten palvelemista. Organisaation johtamisessa luo aidon vuorovaikutuksen ja yhteistyön ilmapiirin. Tiimien johtamisessa kehittää yhteistyötä tekeviä johtamistiimejä. Keskusteluissa integroi itsetietoiset ja mukautuvat lähestymistavat. Pystyy käsittelemään ja ottamaan huomioon kielteisen palautteen, vaikka se olisi tunnepohjaista ja vahvasti hyökkäävää.

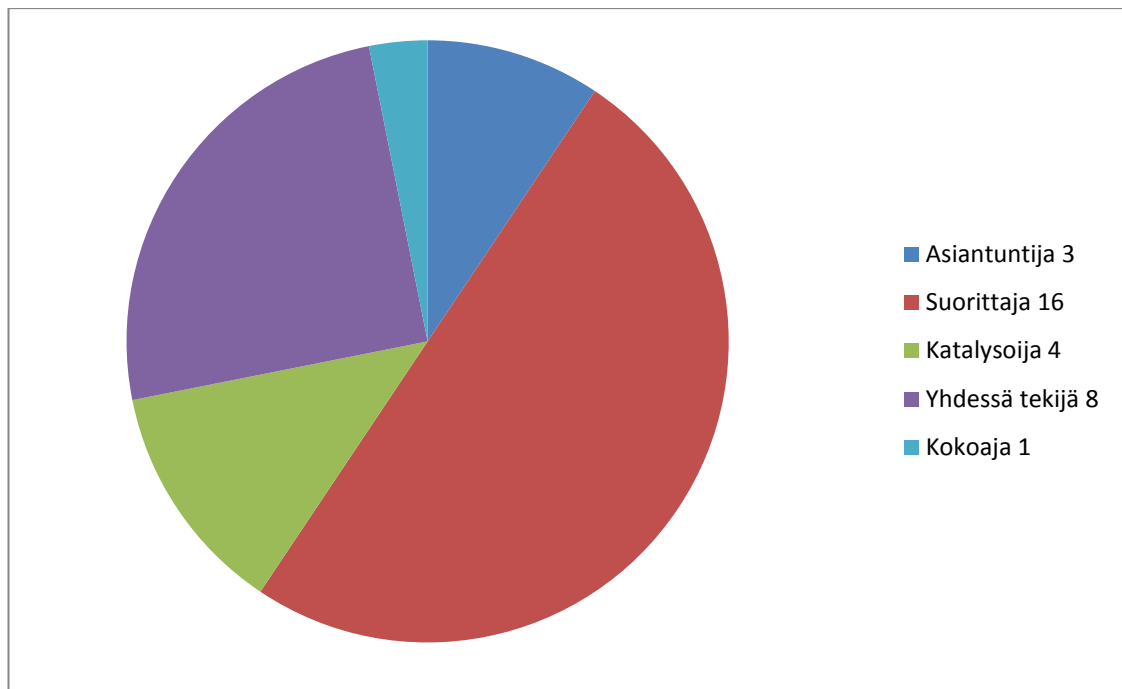
Asiantuntija: Taktinen, ongelmien ratkaisemiseen suuntautunut. Organisaatioon liittyvät aloitteet kohdistuvat organisaation kasvuun tai laajentumiseen organisaation rajojen sisällä. Johtaa tiimejä valvomalla, ja kokoaa enemmänkin yksilöistä muodostuvia ryhmiä kuin tiimejä. Puolustaa voimakkaasti mielipiteitään tai pitää niistä kiinni mukauttaakseen toisia.

Katalysoija: Visionäärinen, pyrkii helpottamaan alaisten toimintaa. Uskoo, että johtajat tuottavat ja ilmaisevat innovatiivisen ja inspiroivan vision. Tapaan kehittää organisaatiota liittyä usein tiimityötä ja osallistumista. Toimii tiimin vetäjänä ja työn helpottajana luodakseen vahvasti osallistuvan tiimin. Valmis hyväksymään avoimen näkemysten vaihdon vaikeissa kysymyksissä. Valmis tarvittaessa tasapainoilemaan itsetietoisien tai mukautuvien lähestymistapojen välillä. Hakee palautetta omasta aloitteestaan. Aidosti kiinnostunut oppimaan eriävistä näkökannoista.

Kokoaja: Holistinen, kaiken kattava lähestymistapa. Kokee johtamisen elämän tarkoituksena, joka hyödyttää toisia. Organisaation johtamisessa hän pitää yllä syvän ja empaattisen tietoisuuden kaikkien asiaan liittyvien ihmisten ja tahojen ristiriitaisista eduista. Pystyy vaihtelemaan sujuvasti erilaisten tiimien johtamistyylien välillä. Pystyy haastavissakin keskusteluissa ylläpitämään toimintatapaa, joka ottaa kaikki läsnäolijat huomioon.

Kyselyn vastaukset jakautuivat seuraavanlaisesti:

Minkälainen johtaja olen?



32 kadetin vastaukset kyselyyn

5.1 Tulosten purkaminen

Tuloksista nähdään, että puolet (50 %) kadeteista pitää itseään suorittaja- tason johtajana, ja 9 % pitää itseään asiantuntijana. Näin ollen yhteensä 59 % kadeteista pitää itseään heroistisena johtajana. Katalysoijana itseään pitää 13 %, yhdessä tekijänä 25 % ja kokoajana yksi kadetti eli 3 % vastaajista. Näin ollen yhteensä 41 % kadeteista pitää itseään postheroistisena johtajana.

Kyselyn tuloksesta voidaan tehdä sellainen johtopäätös, että suurin osa kadeteista pitää itseään tällä hetkellä heroistisena johtajana. Kun otetaan huomioon Bill Joinerin ja Stephen Josephsin arviot Leadership Agility:ssä siitä, kuinka monta prosenttia kaikista johtajista ovat milläkin tasolla, noudattavat tulokset siltä osin heidän arviotaan eri tason johtajista, että suurin osa kadeteista pitää itseään heroistisena johtajana. Tosin Joinerin ja Josephsin arvion mukaan 45 % johtajista ovat asiantuntijoita, 35 % suorittajia, 5 % katalysoijia, yhdessä tekijöitä 4 % ja

kokoajia 1 %. Loput 10 % ovat asiantuntijaa edeltävällä tasolla olevia johtajia, mikä ei ollut kyselyssä vaihtoehtona.⁵⁰

Verrattuna Joinerin ja Josephsin arvioon johtajien tasoista kadeteilla on positiivisempi kuva oman johtamisensa tasosta, kuin mitä on prosentuaalisesti mahdollista Joinerin ja Josephsin arvion mukaan. Toisaalta, verrattuna Sinkon kansalaisille suoritettuun kyselyyn, kadeteilla on realistisempi kuva omasta johtamisen tasostaan kuin esimerkiksi Sinkon kyselyyn vastanneilla; 90 % johtajista ovat heroistisen johtajan tasolla ja 10 % postheroistisen johtajan tasolla⁵¹, mikä poikkeaa huomattavasti Sinkon kyselyn tuloksista.

5.2 Johtopäätökset

Kyselyjen tulokset riippuvat aina siitä, kenellä kysely suoritetaan. Otetaan esimerkiksi Sinkon kysely kansalaisille: heidän mielestään kadettiupseerit edustavat johtajien parhaimmistoa, mukautuvaa ja joustavaa johtajaa, kun taas yritysjohtajat ja poliitikot ovat johtajina järjestään huonompia. Tämä ei tosiasiaa kerro kadettiupseerien johtamistaidoista mitään, vaan lähinnä se kertoo sen, keitä kansalaiset kunnioittavat ja arvostavat johtajina. Sinkon kyselyn tulos kertoo siis kansalaisten arvomaailmasta; upseereita, ja armeijaa, arvostetaan edelleen suomalaisessa yhteiskunnassa.

Tyydyttävän, tai ainakin suuntaa antavan tuloksen tulevien kadettiupseerien johtamistaidoista saa kadeteille järjestetystä kyselystä. Tulkittaessa kadeteille tehdyn kyselyn tuloksia on tulevien upseerien, kadettien, tämänhetkinen johtamistaidon tilanne kehittymisen kannalta myönteinen, sillä suorittaja- tason johtajasta, joka sai eniten vastauksia, ei ole pitkä matka ensimmäiseen postheroistiseen johtajan tasoon, katalysoijaan. On otettava huomioon että kadeteilla harvemmin on runsaasti johtamissuorituksia, ainakaan yhtäjaksoisia, joten jo tässä vaiheessa luottamus omaan johtamistaitoon on hyvä asia. Luottamus omaan johtamistaitoon ei vielä takaa, että johtaja on ”hyvä” johtaja, vaan esimiehiltä, vertaisilta ja alaisilta saatu palaute antaa tarkemman tuloksen johtajan tasosta.

Kyselyjen tulokset riippuvat siis siitä, keneltä kysytään, mutta myös siitä, millä tavalla kysymykset on aseteltu. Sinkon kyselyn tulokset ovat mielipiteen muodostamisessa luotettavat, sillä siinä on esitetty monta väittämää, ja vastauksista on muodostettu kuva siitä, minkälaisina johtajina tietyt johtajaryhmät nähdään. Oma kyselyni kadeteille oli taas suoraviivaisempi; viisi vaihtoehtoa joista yksi pitää valita. Kyselyn tulosta ei tule pitää täysin validina, mutta se on varmasti suuntaa antava. Kyselyn tulosten perusteella voidaan päätellä

⁵⁰ Joiner & Josephs (2006), sivu 3-4

⁵¹ Joiner & Josephs (2006), sivu 3-4

se, että minkälaisina johtajina kadetit näkevät itsensä minun heille antaman viitekehyksen, heroistisen ja postheroistisen johtamisen, sisällä.

Kadeteille kohdistamassani kyselyssä on otettava huomioon, että ihminen saattaa yli- tai aliarvioida omaa johtamiskäyttäytymistään. Objektivisimman tuloksen saa, kun suoritetaan 360-asteen arviointi. Puolustusvoimien johtajaindeksit perustuvat siihen, että saadaan mahdollisimman laaja ja objektiivinen otanta henkilöstä, eli henkilön johtajuuden arvioi niin henkilö itse, hänen alaisensa, vertaisena ja esimiehensä.

6. VANHA JOHTAJA VASTAAN UUSI JOHTAJA

Minna Syrjänen kirjoittaa pro gradussaan Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa uudesta johtajakoulutuksesta, syväjohtamisen mallista, ja ”vanhasta” perinteisestä johtajakoulutuksesta. Syrjäsen mielestä keskeisin ero uuden ja vanhan johtajakoulutuksen välillä on näkökulman siirtyminen asioista ihmisiin⁵², jota voidaan pitää myös yhtenä heroistisen ja postheroistisen johtamisen eroina; asiantuntijan oman alan asioiden asiantuntijuudesta kokoajan kaiken kattavaan, ihmiset todella hyvin huomioon ottavaan johtamistyyliin. Koska Syrjäsen pro gradussa käsitellään heroistista ja postheroistista johtajuutta, sekä otetaan kadettien näkökulma huomioon, voidaan Syrjäsen tutkimustulosta verrata sellaisenaan kadeteille järjestettyyn omaan kyselyyni.

6.1 Kadettien arvomaailma ja hyvä johtajuus

Ennen kuin voidaan käsitellä Syrjäsen pro gradussaan saamia haastattelutuloksia ja verrata niitä kyselyyni, tulee käsitellä kadettien arvomaailmaa sekä sitä, mikä mielletään ”hyväksi” johtajuudeksi. Mikko Ivalon (1947) mielestä hyvän johtajan tunnusmerkit ovat: ”Johtajan tulee olla ennen kaikkea jämerä ja ruumiinrakenteeltaan vankka. Esimiehenä hän hallitsee kaikki alaistensa työt näitä selvästi paremmin. Hän säilyttää isällisen arvovaltansa pitämällä tiukkaa kuria, puhumalla harvakseltaan ja hiljentämällä vastalauseet alkuunsa. Käskyläiset palkitsevat hyvän johtajan nöyryydellä ja tottelevaisuudella.”⁵³ Kuvaus voi vaikuttaa vanhentuneelta, mutta vuosikymmenien jälkeenkin johtajaa kuvaillaan usein ”isokokoiseksi, voimakkaaksi, otteeltaan ”jäமாகäksi” ja vahvaksi niin henkisesti kuin fyysisestikin” kadettien toimesta.⁵⁴

Hyvän johtajuuden tunnusmerkit ovat hyvin usein ulkoiset, ja hyvä johtaja onkin ”ensimmäinen vertaistensa joukossa”.⁵⁵ Erilaiset symbolit ja arvomerkit ovat sotilasyhteisössä johtajan tunnusmerkkejä, mutta hyvän johtajuuden voi tunnistaa myös muilla keinoin, kuten johtajan ”ryhdistä”.⁵⁶ Ulkoinen olemus onkin ensimmäinen tekijä, joka saa vastapuolen ajattelemaan, onko johtaja hyvä vai huono.

Kadettien, kuten kaikkien maanpuolustuksesta kiinnostuneiden, arvomaailman voisi sanoa koostuvan osittain myyteistä sotiemme sankareista. Sankarimyytit on imetty tarinoina ja elokuvina, jotka käsittelevät talvi- ja jatkosotaa, ja monen suomalaisen jokavuotinen perinne

⁵² Syrjänen (2003), sivu 16

⁵³ Kiuru (2009), sivu 83

⁵⁴ Syrjänen (2003), sivu 75

⁵⁵ Sirén (2009), sivu 96

⁵⁶ Syrjänen (2003), sivu 78

on katsoa itsenäisyyspäivänä esitettävä filmatisointi Väinö Linnan Tuntemattomasta sotilaasta. Itsenäisen Suomen sotasankarit ovat syntyneet vapaussodan, talvisodan ja jatkosodan aikana, mutta ”tarkasti ottaen heimosodat tarjosivat suomalaisille myös mahdollisuuden sankaruuteen”.⁵⁷ Kadettien arvomaailman muodostukseen ja sankarimyyttien olemassaoloon vaikuttavat suuresti myös yleisen ilmapiirin muutokset. Sotien jälkeen talvisodan ”sankaruus” oli kansan mielissä hävinnyt jatkosodassa ja sitä seuranneessa Lapin sodassa, ja hävinneen Saksan rinnalla taistelemisesta koettiin häpeää. Vasta 1980-luvulla mielenkiinto sotia kohtaan kasvoi elokuvien ansiosta³³, ja yhtenä tekijänä oli myös sodissa taistelleen kenraali Ehrnroothin luennoinnit ja julkiset esiintymiset. Läpi 1960- ja 1970-luvun pasifismin, stalinismin ja suomettumisen hän esitelmöi siitä kuinka ”Suomi on hyvä maa, sitä kannattaa puolustaa. Sotia ei hävitty, niissä saavutettiin torjuntavoitto, jonka ansiosta olemme itsenäisiä”.⁵⁸ 1980-luvulta lähtien sotaveteraanien panosta alettiin todella arvostaa, ja Ehrnroothista tuli veteraanisukupolvien symboli.⁵⁹

6.2 Hyvä johtajuus vastaan postheroistinen johtaminen

Syrjänen on pro gradussaan haastatellut kahta kadettikurssia, 88 KadK:a sekä 86 KadK:a. Haastattelun aikana 86 KadK:ssi opiskeli viimeistä vuottaan, ja 88 KadK:ssi ensimmäistä vuottaan. Seuraavaksi käsittelen haastattelun tuloksia, joita voidaan verrata oman kyselyni tuloksiin.

Syrjäsen haastatteluissa nousee esiin selkeitä teemoja. Esimerkiksi 88 KadK:a haastateltaessa Syrjänen havaitsee että kurssin mielestä hyvä johtaja on esimerkillinen ja ammattitaitoinen⁶⁰, suhtautuu alaisiinsa tervehenkisesti ja osaa kuunnella heitä⁶¹, mutta on kuitenkin sellainen joka osaa pitää tiukkaa kuria yllä.⁶² 86 KadK:a haastateltaessa nousee esille hyvin erilaisia teemoja kuin tuolloin ensimmäisen vuosikurssin haastattelussa. Haastattelujen perusteella Syrjänen havaitsee että vastanneiden mielestä hyvä johtaja rakentaa luottamusta⁶³, kohtelee alaisiaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti⁶⁴, sekä hänellä on selkeä linja johtamisessaan ja on tilanteen tasalla asioista.⁶⁵

Edellä mainitut hyvän johtajan piirteet olivat eniten esille nousseita piirteitä, mutta haastatteluissa Syrjänen havaitsi myös muita, yksittäisiä teemoja hyvästä johtajuudesta.

⁵⁷ www.finnica.fi/seminaari/00/luennot/raunio.html (viitattu 12.12.2013)

⁵⁸ Hägglund, Jaakkonen & Simula (2011), sivu 373

⁵⁹ Hägglund, Jaakkonen & Simula (2011), sivu 374

⁶⁰ Syrjänen (2003), sivu 79–81

⁶¹ Syrjänen (2003), sivu 82–86

⁶² Syrjänen (2003), sivu 87–89

⁶³ Syrjänen (2003), sivu 90–91

⁶⁴ Syrjänen (2003), sivu 91–92

⁶⁵ Syrjänen (2003), sivu 92–94

Tällaisia ovat esimerkiksi, että johtaja huomaa ja ottaa huomioon alaiseen vaikuttavia henkilökohtaisia asioita.⁶⁶ Johtajan tulee olla myös itsevarma, rauhallinen ja luonteva ja johtajan tulee osata vaihtaa eri roolien välillä.⁶⁷ Johtajan tulee seistä ”jämpästä” omien päätöstensä takana, ”pakottaa” käyttämään omaa päätään sekä olla aidosti kiinnostunut ja motivoitunut.⁶⁸ Hyvä johtaja on myös hyvä alainen.⁶⁹

Syrjäsen haastatteluista huomataan, että esille nousevat teemat ovat johtajan oma esimerkillisyys ja kuinka alainen kohdataan. 86 KadK:n haastatteluissa nousee selkeämmin esille syväjohtamisen malli kuin 88 KadK:n haastatteluissa, josta voidaankin päätellä, että kadetit ovat kehittyneet syväjohtajina koulun aikana.

6.3 Haastattelun tulosten vertailua kyselyn tuloksiin

Syrjäsen yksi johtopäätös pro gradussaan on, että ”Johtajan ulkoinen olemus rakentuu diskursseissa maskuliinisten ominaisuuksien pohjalta, mutta myös alaisista puhutaan ’miehinä’, ’jätkinä’ ja ’äijinä’. Sanavalinnat heijastavat Puolustusvoimien johtamiskulttuuriin liittyvää miehisyyttä.⁷⁰ ”Miehisyyttä” ja ”äijyyttä” pidetään usein heroistisen johtajan tunnusmerkkeinä, varsinkin jos puhutaan myyttisestä heroistisesta johtajasta. Tästä herääkin kysymys, että vaikka naiset voivat suorittaa varusmiespalveluksen ja hakeutua palveluksen jälkeen Puolustusvoimiin töihin, niin onko heillä tilaa johtaa omalla tyyllillään, vai muokataanko heistä ”äijämäisiä” johtajia. Kuten kyselyni tuloksista käy ilmi, selvästi suurin osa kadeteista pitää itseään heroistisena johtajana. Toisaalta, kuten aikaisemmin kirjoitin, voidaan postheroistiset johtamistyyliä mieltää naisellisena; ”Naisten johtamiskäsityksissä painottuu enemmän niin sanottu hajautettu johtaminen ja toisaalta post-heroistinen johtamiskäsitys.”⁷¹ Syrjäsen ei paljasta pro gradussaan haastateltavien sukupuolta, eikä yksikään kyselyyni osallistuneista ole nainen, joten näiden kahden tutkimuksen perusteella on mahdotonta selvittää, kuinka naispuoliset kadetit mieltävät oman johtamistyyliänsä, heroistiseksi vai postheroistiseksi.

Syrjäsen haastattelun tulokset tukevat myös muuten kyselyni tuloksia. Syrjäsen mukaan ”Monet kadettikurssilaisista säilyttävät puheessaan myyttiä synnynnäisestä, karismaattisesta johtajasta.”⁷² Selkeimmin ensimmäisen vuosikurssin näkemys hyvästä heroistisesta johtajasta

⁶⁶ Syrjäsen (2003), sivu 95

⁶⁷ Syrjäsen (2003), sivu 96

⁶⁸ Syrjäsen (2003), sivu 99

⁶⁹ Syrjäsen (2003), sivu 99

⁷⁰ Syrjäsen (2003), sivu 122

⁷¹ Tuominen (2011), sivu 117

⁷² Syrjäsen (2003), sivu 123

näky nuoremman kadettikurssin haastattelussa, sillä heidän mielestään yksi hyvän johtajan kompetenssi on ammattitaito ja esimerkillisyys.⁷³ Tämä sen sijaan on asiantuntijan, eli heroistisen johtajan, yksi tunnusmerkeistä. Voidaankin olettaa, että vielä ensimmäisenä vuotena kadetit pitävät heroistisen johtajan tunnusmerkistön täyttävää johtajaa hyvänä johtajana. Tämä voi tarkoittaa joko sitä, että MPKK:n pääsykoe suosii heroistisia johtajia tai sitä, että Puolustusvoimien johtamiskulttuuri suosii heroistisia johtajia niin, että he hakeutuvat Puolustusvoimien palvelukseen varusmiespalveluksen jälkeen.

Syrjäsen haastattelussa viimeistä vuotta opiskelevat kadetit, eli silloiset 86. KadK:n kadetit ovat jo puheissaan hyvästä johtajasta lähempänä postheroistista johtajaa. Heidän mielestään yksi hyvän johtajan kompetenssi on luottamuksen rakentaminen.⁷⁴ Postheroistisen johtajuuden yksi tunnusmerkistö, joka käsittää jokaisen postheroistisen johtamisen tason, on ihmislähtöisyys johtamisessa. On siis hyvin mahdollista, että kadettien johtamisessa on tapahtunut kehittymistä kadettikoulun aikana, ja ensimmäisen vuosikurssin kadettien ollessa vielä heroistisen johtajan tasolla viimeistä vuotta opiskelevat kadetit ovat osittain postheroistisia johtajia. Kuten kyselyssäni kävi ilmi, niin suurin osa tuolloin toisen vuosikurssin kadeteista koki itsensä heroistiseksi johtajaksi, mutta yhteensä 13 kadettia 32:sta piti itseään jonkun tason postheroistisena johtajana. Kysymys kuuluukin, että ovatko he postheroistisia johtajia jo kadettikouluun tullessa, vai ovatko he kehittyneet postheroistisiksi johtajiksi kadettikoulun aikana.

⁷³ Syrjänen (2003), sivu 123

⁷⁴ Syrjänen (2011), sivu 123

7. YHTEENVETO

Heroistinen ja postheroistinen johtaminen on tapa jaotella johtamistyylejä. Jaottelun periaatteena on se, että heroistiset johtamistyylit ovat johtamisen ”esiasteita”, joilta kehitytään vanhat taidot säilyttäen seuraaville tasoille. Sotilasmaailmaan sijoitettuna voidaan kärjistäen todeta, että heroistiset johtajat ovat taktikoita ja postheroistiset johtajat operatiivisia; heroististen johtajien huomio kiinnittyy siihen organisaatioon, jossa hän toimii, kun taas postheroistinen johtaja ottaa huomioon myös organisaation ulkopuoliset tekijät.

Tärkeänä tekijänä jaottelussa heroistiseen ja postheroistiseen johtamiseen on johtamisen notkeus. Kehittyessä johtamistasolta seuraavalle vanhojen taitojen säilyessä johtajan notkeus lisääntyy. Nopeiden muutosten maailmassa notkeus on johtajalla tärkeä ominaisuus, ja muuttuvassa toimintaympäristössä se onkin kestävän johtamiskäyttämisen edellytys. Johtamisen notkeuden käsite on postmodernin, pehmeitä arvoja korostavan yhteiskunnan tuotos. Pehmeitä arvoja korostavaa, useita ihmisiä päätöksentekoon yhdistävää johtajaa on hankala kuvitella sotilasmaailmaan. Silti, notkean johtajan tulee ottaa useita eri tekijöitä huomioon päätöksiä tehdessään, mistä johtuen myös sotilasjohtajan tulee olla notkea. Liikenopeus, tulivoima ja tilannekuvan nopea muuttuminen ovat vain osa asioista, jotka muuttuvat sodankäynnissä teknologian kehittyessä. Sotilasjohtajan on oltava notkea, jotta hän osaa varautua eri tilanteisiin ja toimia yllättävissäkin tilanteissa.

Yhdessä tekemisen ja pehmeiden arvojen noustessa tärkeiksi arvoiksi on myös käsitys ”hyvästä” johtajuudesta muuttunut. Yllättävää on, että kansalaisille teetetyssä kyselyssä kadettiupseerit mielletään kaikista postheroistisimmiksi johtajiksi. Yllättävän tästä tekee, että teettämässäni kyselyssä suurin osa kadeteista mielsi itsensä heroistiseksi johtajaksi ja Syrjäsen Minnan pro gradussa kadetit korostivat ”hyvän” johtajan perinteisempiä, heroistisia piirteitä. Puolustusvoimat ovat perinteinen, byrokraattinen organisaatio, joten herääkin kysymys että onko Puolustusvoimissa tilaa postheroistiselle johtamiselle? Entä voiko heroistinen johtaja olla samalla notkea johtaja? Syrjäsen tutkimuksen ja kyselyni tuloksista tulkitessa tulee ottaa huomioon, että kyselyyn ovat vastanneet henkilöt, jotka ovat valmistumassa luutnantin arvoon, ja joiden ensimmäinen työtehtävä tulee olemaan mitä luultavimmin varusmiesjoukkueen kouluttaja. Tällä tasolla toimiessa ei ole vielä edes tarvetta olla kovinkaan postheroistinen johtaja, mutta Syrjäsen pro gradun tuloksista voidaan tulkita, että valmiudet kehittyä seuraavalle tasolle on olemassa, sillä kadettikurssien vastauksissa oli selvä ero; viimeistä vuotta opiskelevien kadettien vastaukset olivat postheroistisempia kuin ensimmäistä vuotta opiskelevien. Kuitenkin, käsityksessä johtamisen hyvydestä ja johtamisesta ylipäänsä on suuri ristiriita kansalaisten ja tulevien kadettiupseerien välillä.

Voiko olla niin, että tulevaisuudessa Puolustusvoimien johtamiskulttuuri ajautuu lähemmäs tätä kansalaisten mielipidettä, ja käsitys johtamisesta muuttuu itse organisaation sisällä? Käsitys syväjohtaminen ihmisten kohtaamisineen ja luottamuksen rakentamisineen on jo lähempänä tätä kansalaisten mielipidettä.

Lähteet

Julkaistut lähteet:

Minna Syrjänen, Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa (2003)

Bill Joiner ja Stephen Josephs, Leadership Agility (2006)

Hannele Seeck, Johtamisopit Suomessa - taylorismista innovaatioteorioihin (2008)

Yves Doz ja Mikko Kosonen, Nopea strategia - Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä (2008)

Torsti Sirén (toim.), Minne kuljet suomalainen sotilasjohtaja? Suomalainen sotilasjohtamisen seminaari 2009 (2009)

Risto Sinkko, Katsaus suomalaisten maanpuolustustahtoon ja sen tilaan 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä -empiirisiä tutkimustuloksia (2009)

Jukka Kiuru (toim.), Johdatus johtamiseen - Ajatuksia Johtamisen perusteet - opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan (2009)

Juha Tuominen (toim.), Nuoret, arvot ja maanpuolustus - Yksilö, yhteiskunta ja organisaatiot turvallisuudessa -seminaarin julkaisu (2011)

Gustav Hägglund, Pasi Jaakkonen ja Matti Simula, Värikkäät kenraalit - Sankaritekoja ja skandaaleja (2011)

Sara Berglund, Agility in Military Process - Development of an Assessment Tool for Agile Command Teams (2012)

Internetlähteet:

http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Silius150405.pdf (viitattu 12.2.2014)

<http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/> (viitattu 12.2.2014)

www.finnica.fi/seminaari/00/luennot/raunio.html (viitattu 12.12.2013)

Liite 1

Bill Joinerin sähköpostivastaus kysymykseeni soveltuuko postheroistinen johtaminen armeijaympäristöön

Hi Jon, I think it's certainly possible that Catalyst leaders are needed in certain positions in military organizations, but the short answer is that I don't really know. The extensive research we did for Leadership Agility included private sector and non-profit organizations. It didn't really touch on government organizations, certainly not military. I do know that the US Army is very interested in agility - in an organizational and military sense. You can find papers about this on the internet, written by people who teach at the war college, etc.

As to whether Co-Creators or Synergists would "fit" in a military environment, I think it's possible, but would probably be highly unusual. For starters, we now estimate that only about 4% of leaders - anywhere - have the capacity to operate at these levels of agility (meaning that they are at the corresponding stages of development) and that even fewer act in ways that are consistent with Co-Creator and Synergist levels described in the book.

These rare "even more post-heroic leaders" tend to hold a set of principles that leads them to incorporate a strong commitment to sustainability and social justice into whatever they are doing. To do this in a military setting might entail a strong commitment to ways of preventing war, not just waging it well, that is, a strong focus on economic and social issues.

Bill