

# Björn Wahlroos, suomalainen johtaminen ja sotilasdiskurssi

*Janne Tienari, Aki-Mauri Huhtinen, Eero Vaara & Minna Syrjänen*

## ABSTRACT

Björn Wahlroos, Finnish Management and Military Discourse

National identification persists in a 'globalizing' world. In this article, we focus on the linguistic aspects of the relations between military and business management, particularly in relation to 'Finnishness'. We attempt to locate discourses drawn on when 'good' management and leadership are (re)constructed in Finland. In the studied texts, a particular, and arguably a significant, image of Finnish management emerges. This masculinist image of sturdy, situation-conscious management-by-example draws explicitly from military management, and seems to live on in different contexts. In addition to discursively (re)constructing its uniqueness and functionality, this image lives on in comparison to 'others'. Swedishness and 'Swedish management' seems to provide a recurring object of comparison through which Finnishness and 'Finnish management' attains its meanings. We argue that 'Finnish management' can be understood as a discursive resource that actors can flexibly utilize in context-specific social interaction. This may have significant power-related implications.

Key words: Management, Finnishness, national identity, military organization, discourse.

## JOHDANTO

Tämä kirjoitus käsittelee suomalaista johtamista ja sotilasdiskurssia. Tarkastelemme kieltä liikkeenjohdon ja sotilasjohtamisen välisissä yhteyksissä, erityisesti suhteessa "suomalaisuuteen". Suomalaisissa tiedotusvälineissä touko-kesäkuussa 2003 käyty keskustelu toimii tähän aiheeseen havainnollisena johdantona. Sammon

konsernijohtaja, reservin yliluutnantti Björn Wahlroosin puhe hallitusammattilaisten yhdistyksen seminaarissa 6.5.2003 laukaisi tämän lyhyen julkisen keskustelun. Toimittaja Teija Sutinen kirjoitti seuraavan päivän Helsingin Sanomissa otsikon "Sammon Wahlroos: Ruotsalainen päätöksenteko johtaa nynnynjen voittoon" alla seuraavasti:

Sammon konsernijohtajan Björn Wahlroosin mukaan Ruotsissa harrastettava, yksimielisyyttä korostava päätöksenteko on katastrofaalinen elementti käytännön johtamistyössä. Erityisesti se korostuu yritysten hallituksissa, joissa hallituksen jäsenten olisi kyettävä erottamaan linjajohtaminen ja kollegiaalinen päätöksenteko.

"Suomessa etu on se, että valtaosa johtajista on reservin upseereita. He ovat tottuneet siihen, että linjajohdolla on oma sijansa ja kollegiaalisella päätöksenteolla omansa", Wahlroos sanoi tiistaina.

Björn Wahlroosin puheessa on monta mielenkiintoista elementtiä. Hän rakensi suoran sillan sotilasjohtamisen hyveiden ja hyvän liikkeenjohdon välille. Wahlroos korosti yksilön päätösvaltaa ja kykyä tehdä päätöksiä. Tällaisella johtajan asemaan nojaavalla auktoriteetilla on perinteisesti ollut erityinen merkitys sotilaskulttuurissa (Von Clausewitz 1832/1976; Janowitz, 1971; Huhtinen, 2002; vrt. Goffman, 1997). Tällainen tapa johtaa on ollut vallitseva myös yritysmaailmassa. Autoritäärisen johtamisen toimivuutta ja mielekkyyttä on kuitenkin aika ajoin kritisoitu, ja nostettu esille johdettavien omaa aloite- ja innovointikykyä kirvoittavia, usein demokraattisempia tai osallistavampia johtamisen malleja (Barley ja Kunda, 1992). Tällaiset johtamisen tuulet ovat 1990-luvulta lähtien puhaltaneet myös Suomen puolustusvoimissa (Nissinen, 1999; 2001; Krogars, 2000). Björn Wahlroosin kommentti voidaan näin ymmärtää osin jopa provokatiivisena paluuna perinteiseen yritys- ja sotilasjohtami-

seen.

Björn Wahlroos rakensi puheessaan myös varsin miehistä johtamisen maailmaa. Tiedotusvälineissä Wahlroosin puheenvuoron johdosta julkaistut kyseenalaistavat kommentit näyttävät tартtuneen erityisesti tähän ulottuvuuteen. Toimittaja Katarina Baer esimerkiksi otsikoi juttunsa Helsingin Sanomissa 8.5.2003 "Naisjohtajat teilaavat Wahlroosin johtajihanteen". Kuten muissa Pohjoismaissa, Suomessa on erityisesti 1970-luvulta lähtien ollut vallitsevana naisten ja miesten tasa-arvoa korostava julkinen puhe (ks. esim. Jallinoja, 2000; Borchorst et al, 2002). Myös yritysjohtajat ovat tietoisia tasa-arvopuheen tärkeydestä (Tienari et al, 2003c). Björn Wahlroosin kommentit voidaan siis tulkita provokatiivisiksi myös sukupuolten välisen tasa-arvon näkökulmasta katsoen. Wahlroosin puheet näyttävät ilmentävän "parakkikulttuuria" (Maddock ja Parkin, 1993) ja miehisyttä, jota Collinson ja Hearn (1994) ovat kutsuneet autoritäärisiksi.

Mielestämme on tärkeä huomata, että Björn Wahlroos rakensi ennen kaikkea erityistä suomalaista johtamisen kuvaa: "Suomessa etu on se, että valtaosa johtajista on reservin upseereita." Tälle vastakkainen malli - eli Wahlroosin kauhukuva - oli tekstissä ruotsalaisten "nynnyjen" edustama "kollegiaalinen" päätöksenteon malli. Oletamme, että Björn Wahlroosin kommentit eivät ole sattumaa, vaan esimerkki jostakin laajemmasta kokonaisuudesta.

Yhtäältä tutkimukset osoittavat, että suomalaista tapaa johtaa pidetään muita Pohjoismaita autoritäärisempänä (Laine-Sveiby, 1991; Jönsson, 1995; Vaara et al, 2003c). Toisaalta suomalaisen johtamisen erityispiirteet suhteessa "muihin" näyttävät Suomessa käytävässä julkisessa keskustelussa nousevan jatkuvasti esiin. Näissä teksteissä autoritäärisuus voi saada myönteisiäkin merkityksiä. Tämä on voitu jälleen havaita maaliskuussa 2004, kun suomalaiset tiedotusvälineet ruotivat Tapio Hintikan eroa TeliaSoneran hallituksen puheenjohtajan paikalta. "Suomi-Ruotsi -sota syttyi!", otsikoi Iltasanomat 31.3.2004.

Pyrimme tässä kirjoituksessa paikallistamaan niitä diskursseja eli vakiintuneita puhetapoja (vrt. Fairclough, 1997; Hardy et al, 2000), joita Suomessa otetaan käyttöön kun puhutaan "hyvästä" johtamisesta ja johtajuudesta. Pyrimme erityisesti kuvaamaan ja ymmärtämään niitä tapoja, joiden kautta suomalainen kuva "hyvästä" liik-

keenjohdosta ammentaa sotilasmaailmasta.

Tämä näyttäisi olevan perusteltu ja ajankohtainen tutkimustehtävä. Yhtäältä Suomessa on viime vuosina eri tieteenaloilla kiinnitetty tutkimuksellista huomiota kansallishenkeen, kansalliseen kulttuuriin ja identtifoitumiseen sekä "suomalaisuuteen" (Anttila, 1997; Alasuutari ja Ruuska, 1998; Apo, 1998; Alasuutari, 1999; Nieminen, 2001; Ruuska, 2002). Toisaalta liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimuksessa on hahmotettu suomalaiselle yhteiskunnalle tyypillisiä johtamisen ja johtajuuden piirteitä, joista monet näyttävät viittaavan sotilasmaailmaan (Laine-Sveiby, 1991; Laurila, 2000; Ainamo ja Tienari, 2002).

On myös tutkittu kansallisen identtifoitumisen ja talouden ilmiöiden kielellistä rakentumista liikkeenjohdollisten toimijoiden puheessa (Vaara et al, 2003b) sekä tiedotusvälineiden teksteissä (Vaara ja Tienari, 2002; Risberg et al, 2003; Tienari et al, 2003b). Vaikka liikkeenjohdon ja sotilasdiskurssin väliset yhteydet ovat yleisellä tasolla ilmeisiä (Grint, 1995), näyttää siltä, että suomalaisen liikkeenjohdon ja sotilasjohtamisen yhteyden kielellisen rakentumisen tutkiminen voi tarjota kansallisiin kulttuureihin, identtifoitumiseen ja johtamiseen liittyviin keskusteluihin mielenkiintoisen lisän.

Tässä kirjoituksessa esitetyt ajatukset perustuvat lehtitekstien, Suomen puolustusvoimien johtamiskirjallisuuden ja suomalaisten kadettien keskuudessa tehtyjen haastatteluiden analyysiin, jonka pohjalta esiin nousevia näkökohtia peilataan viimeaikaiseen tutkimukseen "suomalaisen johtamisen" erityispiirteistä sekä sen eroista suhteessa "ruotsalaiseen johtamiseen". Tarkastelemme sitä, minkälaisia diskursseja eli vakiintuneita puhetapoja Suomessa otetaan käyttöön kun puhutaan "hyvästä" johtamisesta ja johtajuudesta. Kiinnostuksen kohteena on siis suomalaisen johtamisen kielellinen rakentuminen.

## KANSALLINEN IDENTTIFOITUMINEN JA SUOMALAISSUUS

Viime vuosina on annettu ymmärtää, että maailmantalouden "globalisoituminen" vähentää kansallisvaltioiden merkitystä. Kansallisten etujen vaaliminen ja kansallishenki ovat tällaisessa globalisaatiopuheessa muodostuneet lähes kiro sanoiksi. Kuitenkin on ilmeistä, että suuri osa ihmisistä jäsentää maailmaansa edelleen kansal-

lisen identifioitumisen kautta. Kansallisajattelun voidaan jopa väittää kokeneen renessanssin, kun kaksinaapainen maailmanjärjestys purkautui Neuvostoliiton hajoamisen myötä (ks. esim. Lyons ja Breakwell, 1996).

Sosiologit, sosiaalipsykologit, folkloristit, antropologit, viestintä- ja mediatutkijat, kulttuurien tutkijat, organisaatio- ja liikkeenjohtotutkijat, kielitieteilijät ja monet muut ovat kukin tavallaan lähestyneet kansallisen identiteetin ja kansallishengen käsitteitä. Tämä jännittävä käsitepari saa erilaisia sisältöjä ja merkityksiä käsitteiden käyttäjän totumuksista ja tarkoitusperistä riippuen. Kauneus - ja usein myös rumuus - on katsojan silmässä.

Benedict Andersonin (1983) määritelmän mukaan kansakunta voidaan ymmärtää kuviteltuna yhteisönä. Tässä mielessä suomalaisuus eroaa esimerkiksi perheyhteisöstä tai työyhteisöstä. Suomalaiseksi itsensä kokeva ihminen ei tunne kaikkia muita suomalaisia; hän kuvittelee kuuluvansa yhteisöön, jolla on tiettyjä yhdistäviä tekijöitä, jotka ovat luonteeltaan kulttuurisia. Andersonia mukaillen ymmärrämme Suomen (ja Ruotsin) ennen kaikkea kulttuurisina rakennelmina, jotka ilmenevät eri merkitystasolla (vrt. esim. Alasuutari, 1999; Ruuska, 2002).

Näin myös kansallisen identiteetin rakentamista voidaan lähestyä eri merkitystasojen kautta (Aaltonen, 1997). Kansallinen identiteetti voi ensinnäkin viitata tiettyä yhteisöä tai kollektiivia koskevaan identiteettiin; kansakunnan kokonaisuuteen viittavien symbolisten merkitysten järjestelmään eli diskursiiviseen kokonaisuuteen. Kansallisella identiteetillä voidaan myös tarkoittaa yksilöiden identifioitumista kansalliseen ryhmäänsä tai kansallisuutensa symboleihin.

Kansallishenki eli nationalismi voidaan tätä taustaa vasten määritellä monella tavalla. Tämä käsite voidaan ikään kuin kirjoittaa suurella tai pienellä kirjaimella (vrt. Alasuutari, 1999). Kun se kirjoitetaan suurella kirjaimella, viitataan julistamiseen ja seremonioihin. Nationalismi voi silloin saada myös varsin arvelluttavia merkityksiä. Kun nationalismi kirjoitetaan pienellä kirjaimella, lähestytään kansallisten identiteettien päivittäistä tuottamista ja uudelleentuottamista, joka tapahtuu usein varsin huomaamattomasti ja tiedostamattomasti. Yleensä tämä tapahtuu diskursiivisesti eli puheen ja tekstien avulla (ks. esim. Ruuska, 2002; Vaara ja Tienari, 2002; Ailon-Souday ja Kunda, 2003). Michael Billig (1995) kutsuu tätä banaa-

liksi nationalismiksi. Banaali tarkoittaa tässä arkipäiväisessä keskustelussa esiintyvää puhetta "meistä" ja "muista".

Suomalaisen johtamisen diskurssien paikallistamisessa meitä kiinnostaa erityisesti kansallishenki pienellä kirjaimella. Kun Björn Wahlroos ja häntä siteeranneet toimittajat puhuvat "eduista" suomalaisessa johtamisessa ("me") ja ottavat varoittavaksi esimerkiksi ruotsalaisen "nyynnyn" johtamisen ("muut"), pelissä on mukana banaalia nationalismia. Näissä teksteissä rakennetaan suomalaista kulttuurista yhteisöä, jolla on tyypillisiä piirteitä, jotka erottavat sen toisista yhteisöistä, tässä tapauksessa ruotsalaisesta.

Kulttuuri voidaan määritellä joksikin, joka yhdistää tiettyä yhteisöä tai ryhmää ihmisiä jaettujen merkitysten ja käytäntöjen kautta. Merkitykset viittaavat tässä eri yhteisöjen arkisille asioille antamiin erilaisiin sisältöihin, kulttuurisia käytäntöjä taas ovat esimerkiksi erilaiset tavat tehdä päätöksiä tai johtaa kokousta. Näin esimerkiksi myytit johtajuudesta ovat osa tiettyä kulttuuria tai jopa kulttuurin tuote. (Vrt. Vuori, 1994: 166; Aaltio-Marjosola, 2001: 54)

Myytit voivat olla keskeisessä osassa kansallisen identiteetin rakentamisessa ja uusintamisessa. Ne voidaan määritellä laaja-alaisiksi metaforiksi, jotka järjestävät tilanteen tosiasioita tilanteeseen osallistuvien henkilöiden mielessä (Pondy, 1983). Myytit jäsentävät arkipäivän tulkittua todellisuutta. Ne auttavat muodostamaan yhtenäisiä kuvia vaikeaselkoisesta todellisuudesta (emme ota tässä kantaa "objektiivisten" tosiasioiden olemassaoloon ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa). Myytit ovat hautautuneina symboleihin, tarinoihin ja uskomuksiin. Ne ovat jonkin yhteisön tai kulttuurin "kollektiiviseen muistiin" tallentuneita ajatustapoja, jotka voivat auttaa rakentamaan ja uusintamaan yhteistä identiteettiä. Myyttiset sankarihahmot, erityisesti myytit suurista johtajista, ovat perinteinen osa mytologioita. (Ks. esim. Broms ja Gahmberg, 1985; Simonsuuri, 1994; Vuori, 1994; Aaltonen, 1997; Apo, 1998; Aaltio-Marjosola, 2001)

Yhteinen kulttuurinen identiteetti pitää sisälään oletuksia perusarvoista ja uskomuksista, jotka osaltaan määrittelevät sen, mikä on yhteisössä tai kulttuurissa sosiaalisesti hyväksyttävää. Myytit muokkaavat osaltaan käsityksiä toivotusta ja ei-toivotusta käyttäytymisestä. Näin on myös johtamisen ja johtajuuden kohdalla. Kun Björn Wahlroos (tai häntä siteerannut toimittaja) sanoo,

että suomalaisten, RUK:n käyneiden johtajien vahvuus on se, että "he ovat tottuneet siihen, että linjajohdolla on oma sijansa ja kollegiaalisella päätöksenteolla omansa", hän voi luottaa siihen, että suomalaisessa kulttuurissa on hyväksyttävää julkisesti haikailla kovan ja jäməkän johtajuuden perään, toisin kuin esimerkiksi Ruotsissa (Laine-Sveiby, 1991; Risberg et al, 2003). Palaamme Suomi-Ruotsi -asetelmaan kulttuuriesta näkökulmasta katsoen tämän kirjoituksen myöhemmissä osioissa.

Kaiken kaikkiaan näyttää olevan niin, että Björn Wahlroosilla ja muilla ihmisillä on käytössään diskursiivisiä voimavaroja ja ajatuksellisia malleja, jotka juontavat juurensa vakiintuneista symbolijärjestelmistä. Esimerkiksi myytit johtamisesta ja johtajuudesta voivat välittää yleistäviä ja yksinkertaistavia merkityksiä; ne ovat ikään kuin osatuksia, joita voidaan eri tilanteissa ottaa käyttöön (Vuori, 1994: 165-167). Myytit ja arvot konkretisoituvat arkipäivän tilanteissa (vrt. Aaltio-Marjosola, 2001: 73). Yhtäältä myytit ruokkivat tiettyjä kuvia johtajuudesta. Erilaiset sankarimyytit voivat näin toimia "hyvän" johtamisen ja johtajuuden esikuvina. Toisaalta ihmiset - esimerkiksi johtajat itse - voivat ammentaa myyttisistä kuvista sekä hyödyntää niitä omassa puheissaan, kuten Wahlroos näyttää tehneen.

## TUTKIMUSAINESTOT JA METODI

Perustamme tämän kirjoituksen seuraavissa osioissa esitetyt ajatukset erityisesti lehtitekstien analysoimiseen. Tutkimuksen lähtökohtana on havainto siitä, että suomalaisessa julkisessa keskustelussa jatkuvasti rakennetaan ja uusintetaan tietynlaista kuvaa suomalaisesta johtamisesta. Björn Wahlroosin puheen uutisointi ja kommentointi on tästä tyypillinen esimerkki.

Hyödynnämme tässä aikaisempia tutkimuksia "suomalaisuuden" ja johtamisen rakentumisesta julkisessa keskustelussa (ks. esim. Tienari et al, 1999; Risberg et al, 2003; Tienari et al, 2003b; Vaara et al, 2003a). Käytämme analyysissämme hyväksi myös muuta materiaalia kuten Suomen puolustusvoimien johtamiskirjallisuutta<sup>1</sup> sekä suomalaisten kadettien keskuudessa tehtyjä haastatteluja. Eri aineistojen pohjalta esiin nousevia näkökohtia peilaamme viimeaikaiseen tutkimukseen suomalaisen johtamisen erityispiirteistä sekä sen tulkituista eroista suhteessa

ruotsalaiseen johtamiseen. Esitetyt ajatukset kytkeytyvät näin laajempaan suomalaiseen kulttuuriseen kehukseen.

Lehtitekstit ovat meille tärkeä "ikkuna" tutkimuskohteeseen. Tiedotusvälineillä on nyky-yhteiskunnassa yhä merkittävämpi asema kielen ja vallan käyttäjänä. Journalistit nimeävät ilmiöitä ja toimijoita - ja tekevät valintoja nimetessään. Tiedotusvälineet eivät siis ainoastaan kuvaa sosiologista todellisuutta, vaan myös uusintavat ja rakentavat sitä (Fairclough, 1997). Esimerkiksi Vuori (1994) korostaa tiedotusvälineiden merkitystä erilaisten myyttien ylläpitäjänä (ja joskus jopa luoja). "Suomalaisen johtamisen" kohdalla tämä voi osaltaan liittyä esimerkiksi siihen, että "[s]uurella yleisöllä - eli meillä ihmisillä - on halu kuulla hyviä uutisia, löytää ratkaisuja tai 'innostavia näköaloja' ja uskoa ne tosiksi" (Mäki-Kulmala, 2003: 43).

On kuitenkin tärkeä huomata, että toimittajilla on työssään jatkuva kiire ja tilan puute. Heillä on uutisvirrassa paljon potentiaalista raportoitavaa ja kommentoitavaa, mutta kaikkea ei ehdi ja voi tiedotusvälineissä julkaista. Bourdieun (1998) mukaan toimittajat kirjoittavat kiireessä siitä, mistä olettavat lukijoidensa odottavan kirjoitettavan ja minkä he olettavat lukijoidensa hyväksyvän. Kun esimerkiksi Helsingin Sanomat tai Iltä-Sanomat uhraa palstatilaa pohdinnoille suomalaisesta johtamisesta ja sen suhteesta ruotsalaiseen johtamiseen, tämä on tietoinen valinta, jonka oletetaan kiinnostavan suomalaisia. On mielenkiintoista havaita, että esimerkiksi ruotsalaisista lehdistä on huomattavasti vaikeampi löytää vastaavanlaisiakaan kansallisia pohdintoja (Risberg et al, 2003).

Lehtitekstien tarkastelua täydentävä tutkimusaineisto on tässä Suomen puolustusvoimien johtamiskirjallisuus. Näiden tekstien avulla voidaan osoittaa, että sotilasjohtamista on käsitelty eri vuosikymmeninä hyvinkin samantyyppisistä lähtökohdista käsin. Sen sijaan johtamismallien ja johtamisen keinojen painotuksissa on havaittavissa huomattavia eroja. Muun muassa Syrjäsen (2003) tutkimuksesta käy ilmi, että 1970-luvulla keskityttiin asioiden tehokkaaseen hoitamiseen ja 1990-luvulla tilanteiden hallintaan, kun 2000-luvun mallissa puolestaan ryhdyttiin korostamaan ihmisten huomioimista yksilöinä (ks. Rautavaara, 1973; Huhtala, 1974; Sotilasjohtaja I & II; Nissinen, 1999 ja 2001). Tämä ei ole yllättävää, sillä ympäröivä yhteiskunta

muovaa osaltaan myös sotilasorganisaatioiden kehitystä (Janowitz, 1971). Yleisesti voidaan todeta, että Suomen puolustusvoimien johtamiskirjallisuudesta voidaan historiallisesti hahmottaa (ainakin) kaksi tapaa puhua johtamisesta: perinteinen sotilasjohtaminen ja syväjohtaminen (Syrjänen, 2003).

Kolmanneksi hyödynämme tässä kirjoituksessa suomalaisten kadettien keskuudessa kerättyä haastatteluaineistoa. Tutkimusta varten haastateltiin 16 kadettia. Satunnaisesti valituista kadeteista puolet oli haastatteluhetkellä ensimmäisen (kurssi 88) ja puolet viimeisen (kurssi 86) vuosikurssin opiskelijoita. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina marras-joulukuussa 2001 (kurssi 88) ja joulukuussa 2002 (kurssi 86). Ne aloitettiin haastateltavan vapaalla kuvauksella omasta uravalinnastaan, koulutuksesta ja johtamiskokemuksistaan. Tämän jälkeen haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitä heille tulee mieleen sanasta ”johtaja”. Haastattelu eteni teeman ”hyvä johtaja” ympärillä, jonka jälkeen haastateltavia pyydettiin etsimään esikuvia ”hyvälle johtamiselle” ensin historiasta ja nykypäivästä sekä tämän jälkeen suomalaisesta kirjallisuudesta. Lopuksi haastateltavaa pyydettiin kertomaan ajatuksiaan käsitteestä ”sankari”. Kunkin haastateltavan kertomukset määrittelivät sen, missä laajuudessa, muodossa ja järjestyksessä teemat tulivat käsiteltyä.

Ymmärrämme lehtitekstit, puolustusvoimien johtamiskirjallisuuden ja haastatteluissa tuotetut puheet sosiaalisiksi teksteiksi (Alvesson ja Kärreman, 2000). Lähestyimme näitä tekstejä kriittisen diskurssianalyysin hengessä (vrt. Fairclough, 1997; Wodak et al, 1999). Keskeinen painotuksemme on se, että lehtitekstien diskursseja - eli vakiintuneita tai vakiintuvia puheikäytäntöjä, jotka osaltaan muokkaavat sitä ilmiötä, jota ne kuvaavat (Hardy et al, 2000) - täytyy peilata muihin teksteihin, jotta voidaan ymmärtää julkisen keskustelun taustalla olevia käsityksiä ”suomalaisesta” johtamisesta ja sen suhteesta sotilasjohtamiseen. Tutkija ei voi tulkita tekstien merkityksiä ilman kontekstuaalista ymmärrystä. Pyrimme yhdistämään erilaisten tekstien lähiluvun sosiokulttuuristen käytäntöjen ja yhteiskunnallisten rakenteiden tarkasteluun, tässä erityisesti suhteessa johtamisen malleihin sekä suomalaisuuteen ja ruotsalaisuuteen.

Tarkastelemme seuraavassa ensin lyhyesti suomalaisten kadettien puheita ”hyvästä” johta-

misesta, johtajuudesta ja sankaruudesta. Kadettikurssilaiset edustavat puolustusvoimien tulevaa päällystystä. Heidän puheensa antaa käsityksen siitä, mikä on pysyvää ja mikä ajankohtaista puheessa suomalaisesta sotilasjohtamisesta. Tämän jälkeen pohdimme ”suomalaista johtamista” laajemmin. Kytkemme tarkastellut tekstit Suomi-Ruotsi -asetelmaan, niin kuin tämä asetelma on Suomessa hahmotettu.

## KUINKA SUOMALAISET KADETIT PUHUVAT JOHTAMISESTA JA JOHTAJUUDESTA

Vaikka voidaan olettaa, että tietyt sotilasjohtamisen perusasiat eivät vanhene tai menetä merkitystään, Björn Wahlroosin aikanaan käymä Reserviupseerikoulu oli erilainen kuin RUK on vuonna 2004. Puolustusvoimat ammattimaistuvat (Krogars, 2000: 72). Puolustusvoimien johtajakoulutusta on viime vuosina merkittävästi uudistettu. Perinteisiä käytäntöjä on ryhdytty korvaamaan syväjohtamisen mallilla (Nissinen, 1999; 2001). Syväjohtaja on määntelmän mukaan ammattitaitoinen ihmisten johtaja, joka sitouttaa omalla esimerkillään ja käytöksellään yhteisiin tavoitteisiin. Tämä ihanne näyttää olevan varsin kaukana perinteisestä, omaan auktoriteettiinsa nojaavasta sotilasjohtajasta, jollaista kuvaa myös Björn Wahlroos näyttää vaalivan.

Puhe syväjohtamisesta on tarkoittanut erityisesti pyrkimystä siirtyä asioiden tehokkaan, ”transaktionaalisen” johtamisen korostamisesta ihmisten ”transformationaaliseen” johtamiseen. Syväjohtaja on ennen kaikkea ammattitaitoinen ihmisten johtaja, joka sitouttaa yhteisiin tavoitteisiin omalla esimerkillään ja käytöksellään. Tällaisen johtamisen kulmakivet ovat luottamus, tiedollinen vaikuttaminen, oma esimerkki ja yhteishengen luominen sekä läheisyys esimiesten ja alaisten välillä. (Nissinen, 1999; 2001)

Diskursiivisen ajattelun mukaan perinteinen sotilasjohtaminen ja syväjohtaminen eivät ole sotilasorganisaatioissa toisiaan poissulkevia vaihtoehtoja. Yhtäältä voidaan ajatella, että ne ovat saman kolikon kaksi eri puolta; ne pohjautuvat samoihin perusajatuksiin, mutta painottavat eri asioita. Toisaalta voidaan nähdä, että ne ovat päällekkäisiä ja limittäisiä; ne ovat molemmat läsnä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja puheessa. Johtamisen diskurssit myös ikään kuin taistelevat tilasta niin että erilaisten näkemysten

väliset valtasuhteet voivat muuttua ajassa.

Kadettien haastatteluiden perusteella voidaan tulkita, että hyvän johtajan käyttäytyminen ja toimintamallit rakentuvat kadettien puheessa sekä syväjohtamisen mallin että perinteisen johtajakoulutuksen arvojen pohjalta. Syväjohtamista kuvataan usein aiempia johtamistyyliä ”pehmeämmäksi” ja vuorovaikutteisemmaksi. Perinteisen sotilasjohtamisen puhe elää kuitenkin vahvasti.

Neljännän vuosikurssin kadettien puheessa korostuvat johtamisen tilannesidonaisuus sekä johtajan toiminnan selkeys. Eräs kadetti kuvasi hyvää johtajaa: ”Sen ulosanti on sellanen selkee ja se pystyy heittämään niinku ... nopeessakin tilanteessa erinäköisiä sanotaanko käskyjä eteenpäin, jos se joutuu sellaseen ihan outoon ympäristöön. Sil on heti hommat nii sanotusti näpeissä.” Ensimmäisen vuosikurssin kadetit puolestaan korostavat alaisten huomioimista ja johtajan esimerkillisyyttä. Erään kadetin mukaan hyvä johtaja ”vaatii alaisilta semmoisia asioita, mitä pystyy itteki tekemään, että ne on realistisia... eli ei kāske ketään semmoseen paikkaan mistä tietää, ettei itekkään pysty selviämään. Siinä mielessä voimakas luonne, että alaiset pystyy sitä kunnioittamaan.”

Monet kadetit vaalivat puheessaan myyttiä synnynnäisestä, karismaattisesta johtajasta. Syväjohtajuus ja karismaattinen johtajuus näyttävät sisältävän pitkälti samankaltaisia piirteitä. Puheessaan kadetit säilyttävät lisäksi perinteiseen johtajaan liitettyjä piirteitä eli periksiantamattomuutta ja harkitsevaa viileyttä. Nämä piirteet edustavat myyttien kovaa, ”todellista” suomalaista sotilasjohtajaa. Eräs haastatelluista kadeteista kuvasi arvostamaansa johtajuutta: ”...ensimmäinen assosiaatio tuli tähän tällaseen sanotaanko heimojohtajaan, että siitä se kaikki lähtee ja on alun alkujaan kiteytyne elikkä karismaattinen, vahva ... tiedoiltaan ja taidoiltaan kyvykäs henkilö. Joka pystyy sitte toimimaan sen oman yhteisönsä hyväksi, niin tällainen on alun alkujaan ollu minun käsityksen mukaan johtaja ja hyvin pitkälle se on sitä samaa myös tänä päivänä. Vahva.”

Kielteisinä piirteinä johtajassa kadetit pitävät yleisesti passiivisuutta, kyvyttömyyttä jakaa tietoa, alaisten syyllistämistä johtajan omista virheistä sekä turhien tehtävien teettämistä. ”Mitä oon johtajia nähny ja mitä itte oon johtajakokemuksia ollu, niin semmonen passiivinen johtami-

nen, jos ei pysty omista päätöksistä ottamaan vastuuta sun muuta nin ei se tuu pitkän päälle mitään.” Kadettikursсилаisten kuvaukset huonosta sotilasjohtajasta muodostavat myös kuvan patriarkaalisesta, muita korkeammalla olevasta hahmosta, jonka kunnioitus perustuu valtaan antaa rangaistuksia. ”No semmonen, joka ehkä niinku pitää itestään selvänä, just että perustaa sen johtajuutensa siihen arvoon.”

Isänmaallisuus korostuu kadettien puheessa. Sotilaskulttuurin ja -johtamisen vaikutus ihanteisiin ja esikuviin on ilmeinen. Mallit hyvistä johtajista löytyvät Suomen sotahistoriasta. Sotilasjohtajista haastateltavat pitävät esimerkillisimpinä Suomen marsalkka Mannerheimiä (”kyllä mulle ensimmäisenä tās vaihees tulee mieleen Mannerheim ... se on varmaan ensimmäinen, kun tulee lähes kaikilla mieleen, ainakin tällä alalla”) ja jalkaväenkenraali Adolf Ehrnroothia (”häähä on tällanen elävä legenda että omalla esimerkillään johtaminen”). Kaukopartiomies, majuri Lauri Törni puolestaan edustaa tässä ihailtua mutta samalla kiisteltyä sotilasjohtajaa.

Kuva sankarista rakentuu kadettikursсилаisten puheessa kuvaksi yksittäisestä, rohkeasta taistelijasta, joka omalla määrätietoisuudellaan pelastaa joukon vihollisen kynsistä. Keskeinen elementti sankariksi tulemisessa on toiminta tositilanteessa ja yksittäisen uroteon kautta sankariksi nouseminen. Kadettien mukaan sankaruus liittyy ensisijaisesti miehistön jäseniin, mutta myös johtaja voi joskus saada sankarin maineen. ”Sankarista tulee mieleen pelastaminen, sankaruus perustuu yksilölliseen suoritukseen tai urotekoihin. Kaikki sodassa olleet ja kaatuneet ovat sankareita tavallaan.”

Kaiken kaikkiaan kadettien puheiden perusteella voidaan todeta, että perinteinen kuva ”hyvästä” suomalaisesta sotilasjohtamisesta elää. ”Selkeä” ja ”vahva” yksilöllinen päätöksentekijä, joka johtaa omalla esimerkillään, on edelleen arvossaan. ”Linjajohtajalla on oma sijansa ja kollegiaalisella päätöksenteolla omansa”, kuten Björn Wahlroos Helsingin Sanomien (7.5.2003) mukaan maalaili.

## ”SUOMALAINEN JOHTAMINEN”

Kuten kaikissa kulttuureissa, Suomessa on omat vakiintuneet tapansa jäsentää johtamista ja johtajuutta. Näistä muodostuu vakiintuneita,

yleensä myönteisessä hengessä esitettyjä johtamisen omakuvia. Mielestämme tämä näkyy Björn Wahlroosin ja kadettien puheissa omalla esimerkillään johtavasta, selkeästä ja vahvasta päätöksentekijästä. Kuva suomalaisesta johtamisesta ammentaa osaltaan "Suomen kansan" ja suomalaisen yhteiskunnan historiallisesta rakentumisesta.

*Kuva suomalaisesta johtamisesta, suhteessa "muihin"*

Suomen historia ja geopoliittinen asema ovat edesauttaneet sitä, että suomalaisessa tavassa johtaa näyttää perinteisesti korostuneen kaksi piirrettä. Suomalaiset liikkeenjohtajat ovat ensinnäkin kunnostautuneet institutionaalisessa vaikuttamisessa (ks. esim. Tainio et al, 1999; Laurila, 2000). Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että myös kilpailijoiden kanssa on olosuhteiden pakosta tehty yhteistyötä. Paperiteollisuuden yritysten vientiyhteistyö, joka on purettu vasta viime vuosikymmenien aikana, on tästä klassinen esimerkki. Kaiken kaikkiaan huippujohtajien välillä on pienessä maassa ollut tiiviit neuvotteluyhteydet sekä tarkat valtapiiirit ja reviiirirajat (Kuusterä, 1990; Kuisma, 2004).

Toiseksi, "hyvien" suomalaisten johtajien vahvuksiin on perinteisesti kuulunut operatiivinen ja tekninen osaaminen (vrt. Fellman, 2001). Suomessa on arvostettu "rintamakokemusta" ja "verstasaikaa"; johtajien on pitänyt tuntea paikalliset olosuhteet ja johdettaviensa työ (ks. esim. Ainamo ja Tienari, 2002). Monesti johtajan on myös oletettu olevan sisällöllisesti tai teknisesti asiantuntevin organisaation tai työyhteisön jäsen. Tämä eroaa nyttemmin myös Suomessa yleistyneestä, anglo-amerikkalaisen mallin mukaisesta ammattijohtajan mallista.

Näkökulmasta riippumatta voidaan väittää, että suomalaisessa kuvassa "hyvästä" johtajasta ja johtamisesta korostuu ennen kaikkea yksilön osoittama osaaminen. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan johtajan suoritukset ratkaisevat. Toisin kuin monissa muissa kulttuureissa, hankittu asema tulee suomalaisessa johtamisessa ansaita alaisensilmässä jatkuvasti uudelleen. Tämä tapahtuu tekojen ja tulosten kautta. Yllä lainatun kadetin sanoin "hyvä" johtaja "vaatii alaisilta semmoisia asioita, mitä pystyy itkeä tekemään, että ne on realistisia... [...] Siinä mielessä voimakas luonne,

että alaiset pystyy sitä kunnioittamaan."

Suomalaisen symbolijärjestelmän mukaiset toimintamallit koostuvat Aaltosen (1997) mukaan myös yksilön oikeuksista tehdä valintoja. Tämä tapahtuu kuitenkin niin, että valinnat tapahtuvat ryhmän asettamien sosiaalisten parametrien ja rajojen sisällä. Yksilön on mahdollista venyttää rajoja, mutta nämä perustuu aina hänen osoittamaansa osaamiseen.

Wahlroosin mukaan "Suomessa päätöksenteko on [...] tehokkaampaa ja rohkeampaa kuin Ruotsissa, jossa [...] 'nynnyt voittavat keskustelun'. 'Kollegiaalisen keskustelun jälkeen varmimmin valitaan vähiten riskejä sisältävä vaihtoehto.'" Kuten yllä lainattu kadetti totesi haastattelussa: "nopeassakin tilanteessa erinäköisiä sanotaanko käskyjä eteenpäin, jos se joutuu sellaseen ihan outoon ympäristöön. Sil on heti hommat nii sanotusti näpeissä." Puheessa suomalaisesta johtamisesta siis osataan ja uskalletaan ottaa tiukassa paikassa riskejä.

Voidaan ajatella, että Tuntemattoman Sotilaan vänrikki (myöh. luutnantti) Vilho Koskela on keskeinen esimerkki "hyvästä" suomalaisesta johtamisesta. "Ville vaitelias" ei anele keskustelua, vaan johtaa omalla esimerkillään. Hän ottaa hallittuja riskejä, kun tilanne sitä vaatii. Hän ei kuitenkaan käske alaisiaan paikkoihin ja tehtäviin, joihin ei itse ole valmis menemään. Tällaista johtajakuvaa on sittemmin julkisuudessa vaalinut esimerkiksi jalkaväenkenraali Adolf Ehrnrooth. Ajatus siitä, että "suomalaisia johdetaan edestä" on iskostunut eräänlaisena totuutena monien mieleen. Voidaan väittää, että nämä ajatukset ennen kaikkea muodostavat auto-stereotypian eli stereotyyppisen omakuvan suomalaisesta johtamisesta (Vaara et al, 2003c). Mielenkiintoista on tässä erityisesti se, kuinka avoimesti merkityksiä voidaan Suomessa siirtää sosiaalisesta kentästä toiseen; tässä sotilasjohtamisesta yritysten johtamiseen.

On lisäksi tärkeä huomata, että suomalaisen johtamisen auto-stereotypia saa merkityksensä suhteessa "muihin" eli kuvaan siitä, mitä suomalainen johtaminen ei ole. Kun Björn Wahlroos rakensi erityistä suomalaista johtamisen kuvaa, hän suhteutti sen "muihin": "Suomessa etu on se, että valtaosa johtajista on reservin upseereita." Tälle vastakkainen malli - eli Wahlroosin kauhukuva - oli tekstissä ruotsalaisten "nynnyjen" edustama "kollegiaalinen" päätöksenteon malli. Tämä on myös keskeisesti diskursiivinen raken-

nelma: "Ruotsissa harrastettava, yksimielisyyttä korostava päätöksenteko" on monissa ruotsalaisissa yrityksissä johtanut varsin hyvin taloudellisiin tuloksiin (ks. esim. Jönsson, 1995). Vastaavasti Suomesta löytyy lukuisia esimerkkejä jämän päätäväisestä, mutta tuloksellisesti epäonnistuneesta johtamisesta (ks. esim. Kuisma, 2004). Päämääriin päästään siis eri tavoilla. Jotkut tavat kuitenkin tuntuvat sopivan paremmin yksille kuin toisille. Eri kansallisissa kulttuureissa ei siis puhuta "hyvästä" johtamisesta samalla tavalla.

Yleiset käsitykset suomalaisesta johtamisesta on näin ollen kulttuurinen voimavara, joka voidaan ottaa joustavasti käyttöön ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Sama pätee tietenkin myös kuvaan ruotsalaisesta johtamisesta. Ei ole sattumaa, että ruotsalaiset jatkuvasti korostavat johtamismallinsa demokraattisuutta, yhteistyötä ja osallistamista sekä päätöksenteon hajauttamista (Laine-Sveiby, 1987; Jönsson, 1995; Bjerke, 1999; Zander, 2000). Tämä malli on rakentunut historiallisesti osana ruotsalaista yhteiskuntamallia ja tulee ymmärrettäväksi vain tätä taustaa vasten (on myös mielenkiintoista havaita, että ruotsalaisilla on tapana yleistää tällainen malli erityiseksi "skandinaaviseksi" tavaksi johtaa; ks. esim. Bjerke, 1999).

Ruotsalaisen johtamisen demokraattisesta (tai "kollegiaalisesta") kuvasta huolimatta esimerkiksi Laine-Sveiby (1991) varoittaa etnografisen tutkimuksensa perusteella siitä harhauskosta, että ruotsalainen johtaja ei johda. Pikemminkin hän voi Laine-Sveibyn mukaan olla "rautanyrkki silkkihansikkaassa". Oleellista tässä on kuitenkin se, että ruotsalaisten vaalima kuva demokraattisesta ruotsalaisesta johtamisesta poikkeaa huomattavasti vänrikki Koskelan ja kenraali Ehrnroothin suomalaisesta edestä johtamisen kuvasta.

Johtamisen kuvien ottamisen käyttöön tekee haastavaksi se, että suomalaisen tai ruotsalaisen omakuva voi poiketa huomattavasti siitä kuvasta, jonka muut (eli tässä vaihtovuoroisesti ruotsalaiset ja suomalaiset) siitä muodostavat (Laine-Sveiby 1987; 1991; Vaara, 1999; Ekwall ja Karlsson, 1999; Risberg et al, 2003; Vaara et al, 2003c). Ruotsalaiseksi tulkittu tyyli on monille suomalaisille liian jähkailevaa, tehotonta "nynnyilyä", kuten Björn Wahlroos Helsingin Sanomien mukaan asian ilmaisi. Suomalaiseksi tulkittu tyyli taas on monille ruotsalaisille liian käskevää ja

tarpeettoman suoraviivaista. Ruotsalaiset ovat jopa keksineet suomalaiselle tavalle johtaa oman käsitteen "management by perkele" (Laine-Sveiby, 1991). Yksittäisen päätöksentekijän esimerkkiä ja autonomiaa korostava johtamisen malli ei siis istu ruotsalaiseen malliin, jossa korostuu yhteisesti määriteltujen virallisten sääntöjen noudattaminen ja keskustelu (Smith et al, 2003).

Kun suomalainen näkee itsensä suorana ja joustavana, ruotsalainen voi tulkita suomalaiset aggressiivisiksi ja organisoimattomiksi. Kun ruotsalainen näkee itsensä ryhmäkeskeisenä ja osallistavana, suomalainen voi tulkita ruotsalaiset päättämättömiksi ja byrokraattisiksi. Omakuvat ovat yleensä myönteisesti latautuneita. Kuvat "muista" taas ovat usein epämääräisiä tai jopa kielteisesti latautuneita. Samat piirteet voidaan näin tulkita eri (kansallisissa) kulttuureissa eri tavoin (Vaara et al, 2003c). Kyse on heterostereotyypeistä eli stereotyyppisistä kuvista "muista".

On myös tärkeä huomata, että suomalainen johtamisen omakuva on varsin miehinen. "Suomalaisessa kulttuurissa korostuu vielä paljolti miehen ja sankarimyytin merkitys" (Vuori, 1994: 165). Tämä juontaa juurensa syvältä. Aaltio-Marjosola (2001) on tutkinut suomalaista mytologiaa suhteessa johtajuuteen. Hänen mukaansa sankaritarinat välittävät kuvia naisista ja miehistä ja heidän mahdollisuuksistaan ja esteistään johtajina. "Kalevalassa Pohjan Akka ja miehiset sankarihahmot poikkeavat toisistaan. Johtajahahmona Louhi, Pohjan Akka on kova ja useimmiten epämiellyttäviä tunteita herättävä, etäinen hahmo, sen sijaan miehiset sankarihahmot Ilmarinen, Lemminkäinen ja Väinämöinen saavat sankarillisen leiman, vaikka tekevät usein ryöstöretkiä Pohjolaan, jossa Louhi vain puolustaa omaisuuttaan ja tyttäriään" (ibid.: 56-57).

Miesten esittäminen johtajina ja sankareina ei tietenkään ole erityisesti suomalainen ilmiö. Mielenkiintoista (ja hälyttävää) tässä on se, miten sukupuolittuneet johtajakuvat elävät ajasta ja kontekstista toiseen: miehet hyökkäävät ja naiset puolustavat. Tämä heijastuu organisaatioiden valtarakenteisiin. Aiemmin vaiettu miesten valta erilaisissa organisaatioissa on viime vuosina ollut lisääntyvän tutkimuksellisen kiinnostuksen kohteena. Miesten valtaa on pyritty tekemään näkyväksi ja kyseenalaistamaan. Eräs suuntaus on tässä ollut kriittinen tutkimus miesten ja



erilaisten miehisyyksien eli maskuliinisuuksien olemuksesta ja vaikutuksista organisaatioiden toiminnassa (ks. esim. Morgan, 1981; Hearn ja Parkin, 1988; Collinson ja Hearn, 1994).

Johtamiseen ja johtajuuteen liittyviä maskuliinisia eli miehiseksi ymmärrettyjä piirteitä ovat tyypillisesti yksilöllisyys, rohkeus, periksiantamattomuus, riskinotto- ja päätöksentekokyky ja viileä harkinta. "Maskuliinisen etiikan käsitteen mukaisesti miehillä on piirteitä, jotka tekevät heistä sen mukaisesti parempia johtajia: heillä on kapasiteettia suunnitella, abstrahoida ja jättää syrjään tunteet työstä ja päätöksenteosta" (Aaltio-Marjosola, 2001: 68; vrt. Kanter, 1977). Sattumaa tai ei, voidaan havaita, että kun kuvaa "suomalaisesta" johtamisesta rakennetaan, ammennetaan avoimesti sotilasmaailmasta. Muodostuva kuva on autoritäärisen maskuliininen (vrt. Collinson ja Hearn, 1994), erityisesti koska kuva "muista" eli yleensä ruotsalaisista saa sellaisia piirteitä, jotka voidaan yleisesti tulkita feminiiniksi.

#### *Tiedotusvälineet johtamisen kuvien rakentajana*

Ajatus siitä, että "suomalaisia johdetaan edestä" on iskostunut eräänlaisena totuutena monien mieleen, ei vähiten jalkaväenkenraali Adolf Ehrnroothin tiedotusvälineissä esittämien kommenttien kautta. Kuten jo tämän kirjoituksen johdannossa esitettiin, tiedotusvälineillä on merkittävä rooli suomalaisen johtamisen kuvan uusintamisessa ja rakentamisessa. Esimerkiksi Björn Wahlroosin toukokuussa 2003 kirjoittama keskustelu poiki suomalaisessa lehdistössä monenlaisia kommentteja ja henkilökuvia.

Talouselämä (21/2003) esitteli Henki-Fennian toimitusjohtaja Antti Kuljukan, joka on entinen aktiiviupseeri. Kirjoituksen otsikko oli "Upseeri johtaa edestä" ja alaotsikko "Upseeraines on tasalaatuista". Toimittaja Irmeli Salo viittasi Kuljukasta kertovassa jutussaan Björn Wahlroosin puheeseen ja kirjoitti: "Wahlroosin lausunto ei ahtaimminkaan tulkittuna merkinnyt halua palata minä komennan, sinä tottelet -johtamistyyliin. Hän taitaa vain olla jälleen ajastaan edellä. Armeijassa puhaltavat uudet tuulet, ja upseerikoulutuksesta on paljon ammennettavaa myös siviilimaailmassa." Toimittaja Salo haastatteli artikkeliaan varten myös puolustusvoimien asiiantuntijaa, everstiluutnantti Vesa Nissistä, joka esiteltiin kirjoituksessa "syväjohtamisen esitaiselijana":

Nissinenkään ei silti hylkää suoraa käskyjen antamista. Kriiseissä, myös siviilimaailmassa, nopeasti annettu, selkeä käsky tehoaa parhaiten ja saa lamaantuneenkin alaisen toimimaan. Katsokaapa vaikka sairaalasarja Teho-osastoa.

Siviilimaailmassa johtajat rimpuilevat erilaisten ismien ja oppien maailmassa: milloin johtajan pitää olla tällainen, milloin tuollainen ja joskus johtajuus on kokonaan kadoksissa.

Onkin ymmärrettävää, että syväjohtaminen eri ulottuvuuksiin kiinnostaa yritysmaailmaa. Nissinen on kysytty luennoitsija.

Kuljukan mielestä pitkissä johtamiskoulutuksissa pitäisikin olla nykyistä enemmän käytännön johtamisharjoituksia ja -tilanteita.

Tässä rakennetaan jälleen tietynlaista kuvaa suomalaisesta johtamisesta. Jos oletetaan, että toimittaja Salo ei harrasta jutussaan ironiaa, totuuskina tarjotut ilmaisut kuten "Nopeasti annettu, selkeä käsky tehoaa parhaiten ja saa lamaantuneenkin alaisen toimimaan" esitetään varsin ihannoivassa sävyssä (vrt. edellä esitetyt suomalaisen ja ruotsalaisen johtamisen kuvat). Kun "siviilimaailmassa johtajat rimpuilevat erilaisten ismien ja oppien maailmassa", perinteisen sotilasjohtamisen periaatteet tarjoavat Salon artikkelissa jotakin pysyvää ja vakaata.

Tiedotusvälineiden roolia suomalaisen yritysmaailman ja johtamisen kuvaamisessa on syytä pohtia tarkemmin. Tiedotusvälineet eivät ainoastaan kuvaa tai uusinna sosiaalista todellisuutta, vaan myös rakentavat sitä, kuten esimerkiksi Vaara, Tienari ja Erkama (2003a) tutkimuksessaan osoittavat. He analysoivat metaforia suomalaisissa lehtiteksteissä, jotka kertoivat finanssikonserni Nordean muodostamiseen liittyvistä fuusioista ja yritysostoista. Tutkimuksen mukaan suomalaiset journalistit kuvasivat Nordean rakentamista tiettyjen, toistuvien metaforisten alueiden kautta. Yksi keskeisimmistä alueista oli sota ja taistelu.

Vaaran, Tienarin ja Erkaman (2003a) tutkimissa lehtiteksteissä esiintyvät sota- ja taistelumetaforat korostivat voittamista ja häviämistä. Heidän aineistossaan taistelut siirtyivät "sisällisodasta" (SYP ja KOP) kohti kansojen ja valtioiden välisiä sotia ja sotilaallisia liittoja (Merita/Suomi ja Nordbanken/Ruotsi). Myös yritysjohtajien asemaa korostettiin armeijaan ja valtakuntaan liittyvillä nimityksillä. Sotametaforissa

taisteluvälineinä olivat ihmiset, tuotteet ja sanat. Strategioita ja taktiikoita (sic) kuvattiin sotaisin termein. Näistä ovat esimerkkejä piiritykset, valtauokset ja hyökkäykset. Tällä tavoin lehdistö piti yllä mielikuvaa liike-elämästä keinoja kaihtamattomana (valta)taistelun areenana, jossa tarinat ovat sotaisia ja heikompia alistavia.

Voidaan siis olettaa, että Björn Wahlroosin puheen toukokuussa 2003 laukaisema keskustelu ei ollut sattumaa. Sen teemat ja sävyt tulivat mukaan rakentamaan tietynlaista johtamisen maailmaa. "Wahlroosin mukaan yksimielisyyttä korostava kollegiaalinen päätöksenteko johtaa siihen, että 'nynnyt voittavat keskustelun. Kollegiaalisen keskustelun jälkeen varmimmin valitaan vähiten riskejä sisältävä vaihtoehto." Wahlroosin (tai häntä siteeranneen toimittajan) väitteen mukaan suomalaiset johtajat ovat joutuneet tekemään kiperiä päätöksiä vaikeissa olosuhteissa, toisin kuin esimerkiksi ruotsalaiset. Väitämän "todenperäisyyttä" arvioitaessa kannattaa kuitenkin jälleen pitää mielessä menestyvät ruotsalaisyritykset. Kyse on ennen kaikkea tietynlaisesta diskursiivisesta rakennelmasta.

Myyttisiä piirteitä suomalaisesta johtamisesta uusinnetaan näin arkipäiväisesti suhteessa ruotsalaiseen johtamiseen. Historiallisista yhteyksistä johtuen Ruotsi ja ruotsalaisuus tarjoaa jatkuvasti erityisen tärkeän pohjan suomalaisten tekemille vertailuille (Tienari et al, 1999; Risberg et al, 2003). Yksi Helsingin Sanomien pääkirjoituksista 13.5.2003 oli otsikoitu "Komiteat eivät vastuuta kanna". Kirjoitus palasi jälleen kerran Suomi-Ruotsi -asetelmaan:

Jääkiekon maailmanmestaruuskisojen Suomi-Ruotsi -ottelu herätti jälleen kysymyksen, voidaanko ruotsalaisten ärsyttävää menestystä selittää ruotsalaisella johtamisjärjestelmällä. Vain kaksi päivää aikaisemmin Sammon konsernijohtaja Björn Wahlroos oli yritysten hallitustyöskentelyä käsittelevässä seminaarissa haukkunut ruotsalaisen johtamistavan maan rakoon (HS 7.5.). Jos ruotsalainen päätöksentekotapa johtaa - kuten Wahlroos sanoi - "nynnyjen voittoon", niin miten ihmeessä Ruotsin jääkiekkokjoukkue kykeni nousemaan 1-5 -tappioasemasta 6-5 -voittoon?

Helsingin Sanomien pääkirjoituksessa pohdittiin tyypillisesti ruotsalaista yrityskulttuuria ja päätöksentekoa, ja peilattiin näitä tyypillisesti suomalaiseen. Kirjoituksen viimeinen kappale, joka pohti yhtymäkohtia ruotsalaisten jääkiekko-

tyyliin ja yrityskulttuurin välillä, on kuvaava:

Yritys toimii kuin kone. Kun maailma kehittyy ennakoitusti, kone tuottaa voittoja, mutta kun maailma muuttuu, reagointi on vaikeata. Silloin hienosäättö ei useinkaan onnistu, vaan koko koneisto olisi muutettava. Ja sinä aikana monta asiaa ehtii tapahtua, kuten se, että yllättävä rastapää luikahtaa vaarallisesti maalin taakse.

Tekstin viimeinen, ironisen oloinen virke viittaa siihen, että Ruotsi lopulta hävisi jääkiekon MM-finaalin 2003, kun mustaihoinen ja rastatukkainen kanadalainen sutaisi jatkoajalla voittoon. Tekstistä voi myös - jälleen kerran - löytää ajatuksen siitä, että kuva "hyvästä" suomalaisesta johtamisesta rakentuu sen jämäkälle joustavuudelle vaikeissa tilanteissa.

Kun ruotsalais-suomalaisen TeliaSoneran suomalainen hallituksen puheenjohtaja Tapio Hintikka maaliskuun lopussa 2004 ilmoitti eroavansa tehtävästään, suomalaisissa tiedotusvälineissä esiintyi jälleen pyrhähdys keskustelua, jossa korostettiin suomalaisten ja ruotsalaisten erityispiirteitä, näiden piirteiden eroavaisuuksia - ja varovaisten ruotsalaisten "isoveliasennetta" suhteessa rokeisiin suomalaisiin.

Suomalaisten lehtien otsikot Tapio Hintikan tapauksesta ovat kuvaavia: "Suomi-Ruotsi -sota syttyi!" (Ilta-Sanomat / Timo J. Anttila ja Eija Kallioniemi 31.3.2004), "Jörn Donner: Suomalaiset liioittelevat ruotsalaisten kateutta" (Ilta-Sanomat / Vesa Mäkinen 1.4.2004), "Bisnesjohtamisen professori arvostelee TeliaSoneran kulttuuritörmäystä: 'Suomalaisten maine ei ainakaan parantunut'" (Ilta-lehti / Juha Keskinen 31.3.2004), "Niin lähellä, mutta niin kaukana" (Helsingin Sanomat / Päivi Isotalus 31.3.2004), "Pelko palasi Soneeraan" (Talouselämä 15/2004 / Sami Rainisto) ja "Igel laannuttelee maaotteluhenkää" (Talouselämä 16/2004 / Sami Rainisto).

Suomalaisista lehtiteksteistä voi myös löytää mielenkiintoisia siltoja suurelle yleisölle tarkoitettua, liikkeenjohtoa käsittelevän bestseller-kirjallisuuden esittämään kuvaan suomalaisista johtajista ja johtajuudesta. Staffan Bruun ja Mosse Wallén, suomen-ruotsalaiset toimittajat, kuvasivat ja selvittivät Nokian menestystarinaa kirjassaan Nokian valtatie (1999). Kun Bruun ja Wallén kertoivat johtamisesta Nokiassa, he ottivat käyttöön talvisota-metaforan. Tämän kielikuvan avulla he kuvasivat tietynlaista johtamistapaa Nokian menestyksen kulmakivenä: hajautettua

vastuuta ja nopeaa päätöksentekoa. Tässä mallissa oma-aloitteellisuus on paitsi sallittua, myös toivottavaa. Hierarkia on näkyvästi olemassa, mutta se toimii joustavasti. Tuntemattoman sotilaan Vilho Koskela nousee väistämättä lukijan mieleen, samoin Adolf Ehrnrooth ja Björn Wahlroosin ajatukset riskinotosta.

## JOHTOPÄÄTÖKSET

Pyrimme tässä kirjoituksessa paikallistamaan niitä diskursseja eli vakiintuneita puhetapoja (vrt. Fairclough, 1997; Hardy et al, 2000), joita Suomessa otetaan käyttöön kun puhutaan "hyvästä" johtamisesta ja johtajuudesta. Pyrimme erityisesti kuvaamaan ja ymmärtämään niitä tapoja, joiden kautta suomalainen kuva "hyvästä" liikkeenjohdosta ammentaa sotilasmaailmasta. Väitämme, että suomalainen johtaminen on ennen kaikkea diskursiivinen voimavara, jota eri toimijat voivat joustavasti ja tilanteen mukaan hyödyntää.

Mielestämme Björn Wahlroosin suomalaisissa tiedotusvälineissä touko-kesäkuussa 2003 provosoiman keskustelun viesti on ennen kaikkea se, että puheessa suomalaisesta johtamisesta on jotakin erityistä. Näiden tekstien - ja laajemmin eri aineistojemme - kautta rakentuu yksi, mielestämme varsin keskeinen, sotilasdiskursista ammentava kuva suomalaisesta johtajuudesta: "jäykkä ja tilanneherkkä edestä johtaja". Tämä miehinen kuva näyttää elävän ajasta ja sosiaalisesta yhteydestä toiseen. Tällainen kuva elää paitsi oman ainutlaatuisuutensa ja toimivuutensa kielellisen uusintamisen kautta, myös aina suhteessa johonkin muuhun tai muihin. Ruotsalaisuus ja "ruotsalainen" tapa johtaa näyttää tässä jatkuvasti muodostavan keskeisen vertailukohdan, jonka kautta suomalaisuus ja "suomalainen" tapa johtaa saa merkityksiään.

Nämä havainnot osoittavat mielestämme sen, kuinka ajankohtaista on pohtia "suomalaisen" johtamisen sisältöä ja merkitystä nykyisessä, globaaliksi sanotussa maailmassa, jossa äkkipäätään voisi olettaa yleismaailmallisten johtamisen mallien leviävän ja kansallisten mallien ja kuvien merkityksen vähenevän. Yllä olevan perusteella voidaan kuitenkin esittää, että kansallinen puhe on edelleen tärkeää (vrt. esim. Alasuutari, 1999; Ruuska, 2002). Tämä ei ole vain tyypillisesti suomalainen ilmiö (Ailon-Souday ja Kunda, 2003);

ainoastaan ilmiön saama muoto on tässä erityinen.

On myös mielenkiintoista todeta, että juuri Björn Wahlroos nosti "suomalaisen" johtamisen ansiot esiin toukokuussa 2003. Wahlroos on 1980-luvun alusta lähtien ollut yksi näkyvimmistä anglo-amerikkalaisen markkinatalouden ja "kvartaalikapitalismin" ylipapeista Suomessa. Näyttää siis siltä, että "suomalainen" johtaminen on ennen kaikkea diskursiivinen voimavara, jota jopa ylikansallisen kapitalismin vankkumaton kannattaja voi joustavasti ja tilanteen mukaan hyödyntää (vrt. Hardy et al, 2000).

Tätä taustaa vasten on lopuksi tärkeä tiedostaa, että jämkän ja tilanneherkän edestäjohtajan suomalaisen omakuvan tuottamisella ja uusintamisella voi olla valta ja vallankäyttöön liittyviä seurauksia. Ensinnäkin on selvää, että sankarillisen ja tehokkaan taistelija-johtajan ihannoiti (vrt. Grint, 1995) voi edesauttaa kovan ja autoritäärisen johtajakuvan glorifointia erityisesti kun talouden suhdanteet ovat epäsuotuisat. Yksittäisten johtajahahmojen "rohkeat", yleensä leikkamiseen ja kulujen karsimiseen liittyvät päätökset näyttäytyvät tällöin usein paitsi välttämättömiltä myös väistämättömiltä. Kyseenalaistavat äänet ja diskurssit marginalisoituvat tällaisen puheen alla (Vaara ja Tienari, 2002; Tienari et al, 2003a; vrt. Fairclough, 1997). Suomalaisen johtajan kuvan mukainen käskävä suoraviivaisuus voi myös poiketa muiden kulttuureiden ja yhteiskuntien vaalimista johtamisen kuvista. Kun ruotsalaiset kuvaavat suomalaista tapaa johtaa, he puhuvat käsitteestä "management by perkele" (Laine-Sveiby 1987 ja 1991; Vaara, 1999; Risberg et al, 2003). Yleensä tämä tapahtuu pikemminkin kielteisessä kuin myönteisessä sävyssä.

"Suomalaisen" johtamisen omakuvan tuottamisella ja uusintamisella voi olla myös toisenlaisia problemaattisia seurauksia. Tässä kirjoituksessa hahmotellun kuvan voidaan esimerkiksi tulkita korostavan johtamisen maskuliinisia elimiehisiksi ymmärrettyjä piirteitä kuten yksilöllisyys, rohkeus, periksiantamattomuus, riskinotto- ja päätöksentekokyky ja viileä harkinta. Vaikka tällainen kuva antaa päätöksentekijöille mahdollisuuden "olla huomaamatta" naisia, on tärkeä tiedostaa, että se ei myöskään suosi kaikkia miehiä (vrt. Collinson ja Hearn, 1994). Yleisen johtamisen diskurssin ja omakuvan - tässä, jämkän ja tilanneherkän edestäjohtajan - myötä tietynlaiset miehet voivat ikään kuin automaattisesti edelleen valikoitua

yritysten ja muiden organisaatioiden johtotehtäviin.

## VIITE

<sup>1</sup> Yleisesti voidaan esittää, että sotilasorganisaation ja yrityksen johtamisen perusta on sama. Kysymys on ennen kaikkea siitä, miten saada ihmiset toimimaan haastavissa olosuhteissa ja tilanteissa yhdessä, yhteisen päämäärän eteen. Ei siis ole ihme, että monet liikkeenjohdolliset käsitteet on johdettu sotilasmaailmasta. Esimerkiksi strategia sekä operatiivinen ja taktinen johtaminen ovat jo pitkään olleet itsestäänselvä osa länsimaisen liikkeenjohtajan sanastoa. Johtamisen ja organisaatioiden maailma on täynnä militaristisesta kirjallisuudesta johdettuja metaforia, joista osa on jo muodostunut niin itsestäänselviksi - tai "kuolleiksi" - että niitä ei yleisesti enää metaforiksi tunnista (vrt. Vaara et al, 2003a). Sotilasmaailmasta tulee myös esimerkiksi sankarillisen ja tehokkaan taistelija-johtajan ihannoiti (Grnt, 1995).

Sota tarjoaa ehdottomia totuuksia, vastakkainasetteluja, nopeita ratkaisuja sekä voittoja ja häviöitä. Sota tarjoaa areenan suunnille tarinoille ja kertomuksille (Siltala, 2003), joita voidaan siirtää muille inhimillisen elämän kentille. Strategiatyö ja yleisemminkin johtaminen yrityksissä ja muissa organisaatioissa voidaan ymmärtää puheena ja tarinoiden tuottamisena (Juuti, 2001). On ilmeistä, että sodan tarinoita ja kertomuksia hyödynnetään yhä enemmän strategian, yrityskulttuurin ja markkinoinnin viestimisessä ja käytännöllistämässä (Siltala, 2003).

## LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, Iiris: Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki: WSOY, 2001.
- Aaltonen, Mika: Suomalaisen johtamisen arvojen ja alkukuvien lähteillä? Myytit ja konnotaatiot lukiolaisten johtamiskäsityksissä. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-1:1997.
- Ailon-Souday, Galit ja Kunda, Gideon: The Local Selves of Global Workers: The Social Construction of National Identity in the Face of Organizational Globalization. *Organization Studies* 24 (2003): 1073-1096.
- Ainamo, Antti ja Tienari, Janne: The Rise and Fall of a Local Version of Management Consulting in Finland. Teoksessa *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, toimittanut Matthias Kipping ja Lars Engwall. Oxford: Oxford University Press, 2002.
- Alasuutari, Pertti: Yhteiskunta, kansakunta ja sosiologia. *Sosiologia* 1/1999: 32-40.
- Alasuutari, Pertti ja Ruuska, Petri (toim.): *Eiävänä Euroopassa: muuttuva suomalainen identiteetti*. Tampere: Vastapaino, 1998.
- Alvesson, Mats ja Kärreman, Dan: *Varieties of Discourse: On the Study of Organizations Through Discourse Analysis*. *Human Relations* 53 (2000): 1125-1149.
- Anderson, Benedict: *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. London: Verso Editions and NLB, 1983.
- Anttila, Jorma: Kansallisen identifoitumisen motiiviperustaa etsimässä. *Psykologia* 32 (1997): 84-92.
- Apo, Satu: Suomalaisuuden stigmatisoinnin traditio. Teoksessa *Eiävänä Euroopassa: muuttuva suomalainen identiteetti*, toimittanut Pertti Alasuutari ja Petri Ruuska. Tampere: Vastapaino, 1998.
- Barley, Stephen R. ja Kunda, Gideon: Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 37 (1992), 363-399.
- Billig, Michael: *Banal Nationalism*. London: Sage, 1995.
- Bjerke, Björn: *Business Leadership and Culture: National Management Styles in the Global Economy*. Cheltenham, UK / Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 1999.
- Borchorst, Anette, Christensen, Ann-Dorte ja Siim, Birte: Diskurser om køn, magt og politik i Skandinavien. Teoksessa *Kønsmagt under forandring*, toim. A. Borchorst. Copenhagen: Hans Reitzel, 2002.
- Bourdieu, Pierre: *Televiosta*. Helsinki: Otava, 1998.
- Broms, Henri ja Gahmberg, Henrik: Amerikan autoteollisuuden kriisi. Teoksessa *Alkukuvien jäljillä: Esseitä semiotiikan alalta*, toim. H. Broms. Helsinki: WSOY, 1985.
- Bruun, Staffan ja Mosse Wallén: *Nokian valttie*. Helsinki: Tammi, 1999.
- Collinson, David ja Heam, Jeff: Naming Men as Men: Implications for Work, Organization and Management. *Gender, Work and Organization* 1 (1994): 2-22.
- Ekwall, Anita ja Svenolof Karlsson: Kohtaaminen Suomi-Ruotsi - kirja kulttuurieroista ja johtajuudesta. Vaasa: Storkamp Media, 1999.
- Fairclough, Norman: *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. 2nd edition. London: Longman, 1997.
- Fellman, Susanna: Academic Patriots or Individualistic Entrepreneurs? - Finnish Management in a Nordic Perspective. Teoksessa *The Democratic Challenge to Capitalism: Management and Democracy in the Nordic Countries*, toim. Haldor Byrkjeflot, Sissel Myklebust, Christine Myrvang and Francis Sejersted. Bergen: Fagbokforlaget, 2001.
- Goffman, Erving: *Minuuden riistäjät: Tutkielma totaalisista laitoksista*. 2. painos. Marraskuun liike. Lohja: Lohjan Sanomalehti- ja Kirjapaino, 1997.
- Grnt, Keith: *Management: A Sociological Introduction*. Cambridge: Polity Press, 1995.
- Hardy, Cynthia, Palmer, Ian ja Phillips, Nelson: *Discourse as a Strategic Resource*. *Human Relations*,

- 53 (2000): 1227-1248.
- Heam, Jeff ja Parkin, Wendy: *Women, Men and Leadership: A Critical Review of Assumptions, Practices and Change in the Industrialized Nations*. Teoksessa *Women in Management Worldwide*, toim. N.J. Adler ja D. Izraeli. New York: M.E. Sharpe, 1988.
- Huhtala, Aimo (toim.): *Johtamistaito I: Psykologista perustietoutta sotilasjohtajalle*. Pääesikunta, koulutusosasto. Helsinki: Valtion painatuskeskus, 1974.
- Huhtinen, Aki-Mauri: *Sotilasjohtamisen tutkimus*. Teoksessa *Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät*, toimittanut Aki-Mauri Huhtinen. Maanpuolustuskorkeakoulu / Johtamisen laitos, julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat n:o 9, 2002.
- Jallinoja, Riitta: *Perheen aika*. Helsinki: Otava, 2000.
- Janowitz, Morris: *Military Organisations*. Teoksessa *Handbook of Military Institutions*, toim. Roger W. Little. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1971.
- Jönsson, Sten: *Goda utsikter - svenskt management i perspektiv*. Stockholm: Nerenius & Santérus förlag, 1995.
- Juuti, Pauli: *Johtamispuhe*. Aavaranta-sarja no 48. Juva: PS-kustannus, 2001.
- Kanter, Rosabeth Moss: *Men and Women of the Corporation*. New York: Anchor Press, 1977.
- Krogars, Marco: *Muutoksen suunta: näkökulmia puolustushallinnon strategisen johtamisen ajankohtaisiin haasteisiin*. Maanpuolustuskorkeakoulu / Johtamisen laitos, julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat No 5, 2000.
- Kuisma, Markku: *Kahlittu raha, kansallinen kapitalismi: Kansallis-Osake-Pankki 1940-1995*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia 973. Helsinki: SKS, 2004.
- Kuusterä, Antti: *Taloudellisesta vallasta Suomessa: Historiaa - käsitteitä - empiriaa*. TTT Katsaus 4/1990: 31-40.
- Laine-Sveiby, Kati: *Svenshet som strategi*. Stockholm: Timbro, 1987.
- Laine-Sveiby, Kati: *Suomalaisuus strategiana*. Porvoo: WSOY, 1991.
- Laurila, Juha: *Management in Finland*. Teoksessa *Management in Europe*, toimittanut Malcolm Warner. UK: Thomson Learning Business Press, 2000.
- Lyons, Evanthis ja Breakwell, Glynis M.: *Changing European Identities and Social Change in Europe: A Challenge for Social Psychology*. Teoksessa *Changing European Identities: Social Psychological Analyses of Social Change*, toimittanut Glynis M. Breakwell ja Evanthis Lyons. Oxford: Butterworth/ Heinemann, 1996.
- Maddock, Su ja Parkin, Di: *Gender Cultures*. *Women in Management Review* 8 (1993): 3-9.
- Morgan, David J.H.: *Men, Masculinity and the Process of Scientific Inquiry*. Teoksessa *Doing Feminist Research*, toim. H. Roberts. London: Routledge, 1981.
- Mäki-Kulmala, Heikki: *Urheilusta, bisneksestä ja sodasta*. *Työelämän tutkimus* 1/2003: 43-48.
- Nieminen, Hannu: *Millaista suomalaisuutta media rakentaa ja miten se sen tekee?* *Tiedotustutkimus* 2 (2001): 46-55.
- Nissinen, Vesa: *Military Leadership: A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defense Forces*. National Defence College, Department of Management and Leadership, Publication Series 1, Research Reports No 20. Helsinki: Edita, 2001.
- Nissinen, Vesa: *Mallien rinnastus: johtamisen yleinen malli ja syväjohtamisen malli*. *Sotilasjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutus, johtajaksi kasvamisen*. 2. Painos. Helsinki: Karisto, 1999.
- Pondy, Louis R.: *The Role of Metaphors and Myths in Organization and in the Facilitation of Change*. Teoksessa *Organizational Symbolism*, toim. L.R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan ja R.C. Dandridge. Greenwich, Ct: JAI Press, 1983.
- Rautavaara, Antero (toim.): *Johtamistaito 2: Johtaja - johtaminen: Yleisiä käsityksiä johtamisesta*. Pääesikunta, koulutusosasto. Helsinki: Valtion Painatuskeskus, 1973.
- Risberg, Annette, Tienari, Janne ja Vaara, Eero: *Making Sense of a Transnational Merger: Media Texts and the (Re)construction of Power Relations*. *Culture and Organization* 9 (2003): 121-137.
- Ruuska, Petri: *Kuviteltu Suomi: Globalisaation, Nationalismin ja suomalaisuuden punos julkisissa sanoissa 1980-90-luvuilla*. *Acta Electronica Universitatis Tampereensis* 156, 2002.
- Ruuska, Petri: *Negatiivinen suomalaisuuspuhe yhteisön rakentajana*. *Sociologia* 4/1999: 293-305.
- Simonsuuri, Kirsti: *Ihmiset ja jumalat, myytit ja mytologiat*. Hämeenlinna: Karisto, 1994.
- Siltala, Heikki: *Siviiliuran lisäarvot sotilasjohtamiselle?* *Kylkirauta* 3/2003: 20-23.
- Smith, Peter B., Aarum Andersen, Jon, Ekelund, Björn, Graversen, Gert, ja Ropo, Arja: *In Search of Nordic Management Styles*. *Scandinavian Journal of Management* 19 (2003): 491-507.
- Sotilasjohtaja I*. Pääesikunta, koulutusosasto. Helsinki: Valtion painatuskeskus, 1990.
- Sotilasjohtaja II*. Pääesikunta, koulutusosasto. Helsinki: Valtion painatuskeskus, 1990.
- Syrjänen, Minna: *Myytit ja "hyvä" johtajuus sotilasdiskurssissa*. *Maanpuolustuskorkeakoulu / Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, No 25*, 2003.
- Tainio, Risto, Pohjola, Matti ja Lilja, Kari: *Economic Performance of Finland After the Second World War: From Success to Failure*. Teoksessa *National Capitalisms, Global Competition and Economic Performance*, toim. Sigrid Quack, Glenn Morgan and Richard Whitley. Berlin: De Gruyter, 1999.
- Tienari, Janne, Vaara, Eero ja Kaihua, Katja: *Talouden diskurssien uusintamisen jäljillä - eli miten yritysjärjestelyä käsitellään suomalaisessa lehdistössä*. *Hallinnon Tutkimus* 3/1999: 232-250.
- Tienari, Janne, Vaara, Eero ja Ainamo, Antti: *Liikkeen-*

- johdollisten oppien ja organisaatiouudistusten maastottaminen: taikasanana muutos. Liiketaloudellinen aikakauskirja 2/2003: 311-333. (2003a)
- Tienari, Janne, Vaara, Eero ja Björkman, Ingmar: Global Capitalism Meets National Spirit: Discourses in Media Texts on a Cross-Border Acquisition. *Journal of Management Inquiry* 12 (2003): 377-393. (2003b)
- Tienari, Janne, Holgersson, Charlotte, Söderberg, Anne-Marie ja Vaara, Eero: An Uneasy Coupling: Reflections on Women and Management in a Merging Organization. *Teoksessa Merging Across Borders: People, Cultures and Politics*, toim. A-M Söderberg and E. Vaara. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2003. (2003c)
- Vaara, Eero: Towards a Rediscovery of Organizational Politics: Essays on Organizational Integration Following Mergers and Acquisitions. Helsingin kaupakorkeakoulu, Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-149, 1999.
- Vaara, Eero, Tienari, Janne ja Erkama, Niina: Ne glider in! Yritysjärjestelyiden metaforisesta rakentumisesta tiedotusvälineissä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 2/2003: 288-310. (2003a)
- Vaara, Eero, Tienari, Janne ja Sääntti, Risto: The International Match: Metaphors as Vehicles of Social Identity-building in Cross-border Mergers. *Human Relations* 56/4 (2003): 419-452. (2003b)
- Vaara, Eero, Risberg, Annette, Söderberg, Anne-Marie ja Tienari, Janne (2003) *Nation Talk: Reconstructing National Stereotypes in a Merging Multinational*. *Teoksessa Merging Across Borders: People, Cultures and Politics*, toim. Anne-Marie Söderberg ja Eero Vaara. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2003. (2003c)
- Von Clausewitz, Carl: *On War*. Princeton: Princeton University Press, 1976. (Alkuperäinen saksankielinen painos *Vom Kriege*, 1832.)
- Vuori, Jari: Julkisten ja yksityisten organisaatioiden myytit. *Hallinnon Tutkimus* 3/1994: 157-169.
- Wodak, Ruth, de Cillia, Rudolf, Reisigl, Martin ja Liebhart, Karin: *The Discursive Construction of National Identity*. Edinburgh: Edinburgh University Press, 1999.
- Zander, Lena: *Management in Sweden*. *Teoksessa Management in Europe*, toim. M. Warner. UK: Thomson Learning Business Press, 2000.