

## JOHTAMISKOULUTUKSESTA NYKY-YHTEISKUNNASSA.

### VERTAILEVAA ARVIOINTIA SOTILASJOHTAJAN NÄKÖ- KULMASTA

**Yleisesikuntaeversti Arvo Lauri**

#### JOHDANTO

Johtaminen ja johtamistaito ovat perinteisesti olleet sotilaalliseen käsitteistöön kuuluvia sanoja, tai ainakin ne on tavattu yhdistää sotilaallisen toiminnan piiriin.

Tänä päivänä tilanne on muuttunut ratkaisevasti. Kehitys siviilimaailmassa on ollut niin nopeaa, että se lieene jäänyt sotilailta jossain määrin tiedostamatta. Tältä pohjalta onkin yhä useammin alettu kysyä, mikä on johtamistaidon ja sen koulutuksen osuus yhteiskuntamme eri sektoreilla sekä mitkä ovat mahdollisuudet käyttää niitä hyväksi sotilaallisen johtamistaidon kehittämisessä.

Johtamisesta ja johtamistaidosta on olemassa monia erilaisia ja tarkoituksenmukaisiakin määritelmiä.<sup>1)</sup> Siviilisektorilla on yhä useammin luovuttu johtamistaidon käsitteestä käyttäen sanoja johtaminen ja johtamiskoulutus. Johtamiskoulutus nähdään silloin kaiken sen kouluttamisena mitä tuleva johtaja tehtävässään tarvitsee. Esimerkiksi sodan ajan yhtymän komentajan saama johtamiskoulutus käsittäisi pääosan yleisesikuntaupseerikoulutuksesta ja sen lisäksi aikaisemmat koulutusvaiheet ja käytännön harjaantumisen erilaisissa sotilaallisissa johtamistehtävissä. Myös käsiteltävän työn kannalta osoittautui kokonaisvaltainen käsite johtamiskoulutus sopivaksi. Sillä tarkoitetaan tässä yhteydessä kuitenkin ensisijaisesti johtamistaidollista sekä yleistä johtamisen koulutusta. Näin esimerkiksi siviilijohtajan liikkeenjohdollinen, taloudellinen tms koulutus jää taka-alalle. Vastaavasti so-

---

1) Esim Särkiö: Johtamistaidon käsitteen ja sisällön määrittely.  
Rautavaara: Johtaja — johtaminen.

tilasjohtajan taktillinen tai teknillinen koulutus olkoon vain taustana. Tulkoon kuitenkin jo tässä vaiheessa korostettua, että johtamistoiminta on kokonaisuus, josta eri elementtejä ei voida kokonaan irroittaa.

Koska tämän työn tavoitteet ovat ensisijaisesti informatiivisia jää käsittely lähinnä kuvailevaksi. Ainakin opetustyön kannalta näyttää tarpeelliselta jo pelkästään perusaineiston kokoaminen ja virikkeiden antaminen eri osakysymysten tutkimiselle.

## 1 JOHTAMISKOULUTUKSEN KEHITYSPIIRTEITÄ

Johtamistaidosta ja johtajien systemaattisesta koulutuksesta löytää esimerkkejä hyvinkin varhaisesta historiasta tai eurooppalaisittain kaukaisistakin kulttuureista. Yleensä nämä esimerkit liittyvät kansanjohtajien — hallitsijoiden tai sodan johtajien kuvauksiin. Useissa tapauksissa hallitsija ja sodan johtaja ovat yksi ja sama henkilö. Näitä historiallisia esimerkkejä on silloin tällöin tarkasteltu nykyaikaisten johtamisteorioidenkin valossa ja tulokset voivat olla voimakkaastikin ajatuksia herättäviä. Otettakoon erääksi esimerkiksi vaikkapa Mooses kansansa johtajana.<sup>1)</sup> Mikäli halutaan katsella asiaa lähihistorian ja oman maamme olojen kannalta, kannattaa näin upseerikoulutuksen juhluvuonna pysähtyä tutustumaan siihen henkeen, jolla Samuel Möller toteutti johtajakoulutusta suomalaisille kadeteille 200 vuotta sitten.

Nykyaikaiset organisaatioteoriat juontavat juurensa viime vuosisadalle, jolloin elinkeinoelämän organisaatiot alkoivat hahmottua. Varsinaiset johtamisen teoriat ja nykyaikaisen johtamiskoulutuksen juuret on rajattava vuosisatamme kahteen ensimmäiseen vuosikymmeneen. Voimakkaampi laajenemisen vaihe sattui toista maailmansotaa edeltäneisiin vuosiin osin sota-aikaan. Viimeiset kolme vuosikymmentä ovatkin olleet sitten kiihtyvällä vauhdilla tapahtuneen johtamiskoulutuksen kasvun ja markkinoinnin aikaa, jossa Yhdysvaltain talouselämä on ollut tien osoittajana.

Johtamistaitoon liittyvien teorioiden ja mallien kehitystä selvitellessä on eräänä hankaluutena yhtenäisen suomenkielisen esityksen puuttuminen. Lyhyitä katsauksia löytää monistakin lähteistä. Useimmiten nekin painottuvat joko organisaatioteorioiden tai johtamismallien ja -teorioiden esittelyyn. Organisaatiokoulukuntien synnyistä ja ajallisesta porrastumisesta toisiinsa nähden löytyy tietoja mm Osmo A Wiion 1970 valmistuneessa teoksessa.<sup>2)</sup> Niissäkin

1) Eloranta Klaus: Suuren organisaation johtamiselle asetettavat vaatimukset.

Vrt myös Montgomery: Tie johtajuuteen.

2) Wiio Osmo A: Yritysdemokratia ja muuttuva organisaatio.

esityksissä, joissa käsitellään johtamistyylejä tai johtamismenetelmiä<sup>3)</sup> tai selvitetään johtamista koskevia toiminta- ja ajatusmalleja<sup>4)</sup> esiintyy itse asiassa samoja käsitteitä ja samoja teorioiden kehittäjiä. Tähtäkin pohjalta voi päätyä johtopäätökseen, jonka paikkansapitävyyttä ei liene muutoinkaan vaikea todistaa. Johtamisen teorioita on mahdoton kehittää ilman että organisaatio otetaan tavalla tai toisella huomioon. Vastaavasti organisaatioteorioiden kehittäminen, ilman että tiedostetaan niiden merkitys johtamisen kannalta, vaikuttaisi tarkoituksettomalta. Organisaatio voidaan siis ymmärtää johtamista varten luotuna järjestelmänä tai rakennelmana.<sup>5)</sup>

Samat kehittäjät ovat näinollen ymmärrettävästi käsitelleet sekä johtamista että organisaatioita. Heidän tuotannostaan saattaa löytyä teoksia, joista yhdessä käsitellään asiaa painottaen johtamisen näkökulmaa toisessa taas organisaatioteorioiden näkökulmaa.

Kuten tunnettua johtamista alettiin kehittää systemaattisesti erityisesti yritysmailman piirissä ennen toista maailmansotaa. Sitä jatkettiin katkeamatta ainakin USA:n talouselämän kohdalla jopa sota-aikana ja välittömästi sen jälkeen. Ymmärrettävästi lähtökohdat nojasivat perinteiseen sotilasjohtamiseen, mutta sitä oltiin valmiita kehittämään tarkoituksen mukaisella tavalla. USA:n talouselämällä ja asevoimilla olikin kaksi yhteistä piirrettä — ennakkoluulottomuutta ja rahaa — hyödyntää yliopistomaailman tutkimus- ja suunnittelukapasiteettia toimien samalla sysäyksien antajana mm käyttäytymistieteiden alueella. Useat nykyisin lähinnä johtamisen apuvälineisiin ja -menetelmiin kuuluvat asiat kuten operaatioanalyysi, päätösteoriat, systeemisuunnittelu jne ovat saaneet sysäyksiä tästä vuorovaikutuksesta.

Niinsanotun siviilijohtamisen ja sotilasjohtamisen pakottaminen samaan muottiin ei liene tärkeää. Sen sijaan eri sektoreiden johtamisessa esiintyvä vuorovaikutus ja sen kehittämismahdollisuudet ovat oleellisia. Esimerkkejä vuorovaikutuksesta löytyy joka puolelta maailmaa. Tutustuessaan Ruotsin maavoimien johtamistaidon aineistoon<sup>6)</sup> löytää selviä Grid:n sovellutuksia. Vastaavasti Grid-seminaarissa saatetaan valkokankaalle heijastaa malli ongelmien ratkaisemisesta organisaation sisällä, joka on täydelleen samanlainen kuin amerikkalaisen yhtymän päätöksentekojärjestelmä.<sup>6)</sup> Eikä hämmästys näytä olevan kovin suuri kun eteläsuomalainen konsulttifirma mainostaa menetelmiään Kanadan maavoimilta omaksutuksi. Edellä kuvatun kaltaiset esimerkit eivät tietenkään saa johtaa virhepäätelmiin. Johtamisen teorian ja johtamiskoulutus yleensä eivät ole pelkästään amerikkalaisia — vaikka ne siellä ovat saaneet ken-

3) Valtion Koulutuskeskus: Perustietoa johtamisesta.

4) Rautavaara Antero: Johtaja — johtaminen.

5) Sotakorkeakoulu: Johtamistaidon aineistoa (Kansio n:o 1)(MSL 35:n ja ISL 12:n ryhmätyöt).

6) Lauri Arvo: Johtamistaito ja sen koulutus nyky-yhteiskunnassa.

ties tehokkaimmat markkinoijat — vaan selvästi yleismaailmallisia. Yritysjohdaminen tai julkisen hallinnon johtaminen eivät ole samaa kuin sotilaallinen johtaminen, mutta niillä on yhteisiä osa-alueita ja niihin vaikuttavat samat ihmisen käyttäytymistä koskevat lainalaisuudet.

## 2 JOHTAMISKOULUTUKSESTA SUOMESSA

### 2.1. Talouselämän johtamiskoulutus

Yleismaailmallisen kehityksen valossa on ymmärrettävää, että Suomessa-kin nimenomaan talouselämä oli siviilisektoreista ensimmäisenä kiinnittämässä huomiota johtamisen kehittämiseen. Tätä kautta on myös ymmärrettävissä, että teorioihin ja koulutusmalleihin alkoi tulla ulkolaisia vaikutteita. Eräät yksityiskohdat viittaavat toisaalta siihen, että alemman tason johtajakoulutuksessa, josta esimerkiksi sopineen Teollisuuden työnjohto-opisto, säilytettiin eräänlaista suomalaisinta linjaa. Syynä voi olla mm se, että tällä tasolla sotiemme kokemukset lienevät olleet parhaiten sovellettavissa myös siviilielämän käyttöön. Sotakokemuksethan koettiin erityisesti reservin alipäällystön — ryhmänjohtajien — johtamiskoulutuksen osalta jossain määrin epäonnistuneina. Tämän vuoksi pyrittiin arvioimaan suomalaisen johdettavan ja suomalaisen johtajan erityispiirteitä ja antamaan alijohtajille osviittaa johtamistyylistä.<sup>1)</sup>

Ensimmäinen johtamiskoulutuksen perusteellisempi arviointi tapahtui Suomen Itsenäisyyden Juhlavuoden Rahaston työnä kuusikymmentäluvun lopulla.<sup>2)</sup> Siinä todetaan mm, että eräät johtamiskoulutuksen alueet esim organisaatioiden ylimpien päätöksentekijöiden ja ns vanhemman keskijohdon jatko- ja täydennyskoulutus olivat siihen saakka jääneet varsin vähälle huomiolle. Selvityksen yhteydessä pyrittiin myös konkreettisiin ehdotuksiin tilanteen edellyttämistä jatkotoimenpiteistä. Näiden eräänä päämääränä oli eliminoida niitä epäkohtia, joita syntyy monien erilaisten yhteisöjen antaessa johtamiskoulutusta ilman keskinäistä koordinoitua.

Selvitys sattui parhaaseen mahdolliseen ajankohtaan. 1970-luvun alkupuoliskon noususuhdanteen myötä myös johtamiskoulutus eli poikkeuksellisen voimakasta nousukautta. On todennäköistä, että selvitys sinänsä oli omiaan lisäämään mielenkiintoa asiaan. Niiltäkin osin, joilta hahmoteltua koordinoitua ei saatu riittävän tehokkaaksi, on toimenpiteillä voinut olla tasoittavaa vai-

1) Mielonen Erkki: Suomalainen alaisena.

Mielonen Erkki: Suomalainen esimiehenä.

2) Suomen Itsenäisyyden Juhlavuoden 1967 Rahasto: Suomen talouselämän johtamiskoulutuksen kartoitus ja kokonaissuunnitelman hahmotelu.

kutusta. Erilaiset teollisuuden ja kaupan järjestöt sekä merkittävää kyllä myös monet talouselämään liittyvät henkilöstöjärjestöt olivat jo aiemmin olleet perustamassa johtamiskoulutuslaitoksia tai järjestämässä koulutustilaisuuksia. Koska koulutustarpeet koettiin nimenomaan talouselämän piirissä tärkeiksi, on ymmärrettävää, että Helsingin kauppakorkeakoulu ja Svenska handelshögskolan ovat korkeakoulutasolla nousseet eräänlaiseen tienraivaajan asemaan. Tänä päivänä ovat useat kaupallista ja teknillistä koulutusta antavista korkeakouluista sekä mm Helsingin yliopisto mukana koulutuksessa. Vähintään yhtä ymmärrettävää on, että alalle ilmestyi runsaasti yksityisiä yrittäjiä ja erilaisia konsulttifirmoja ja että näiden mukana tuli myös vahvaho "bisneksen maku".

Elokuussa 1978 valmistui Suomen talouselämän nykytilaa koskeva toinen selvitys. Se on laadittu Talouselämän johtamiskoulutuksen neuvottelukunnan toimeksiannosta.<sup>3)</sup> Liitteessä 1 on esitetty kyseisen neuvottelukunnan kokoonpano. Mainittakoon vielä, että neuvottelukunnan asetti vuonna 1970 Kauppa- ja teollisuusministeriö. Selvitys on jatkoa SITRA:n selvitykselle ja pyrkii kartoittamaan silloin käynnistettyjä toimenpiteitä ja niiden vaikutusta.

Vaikka nyt ilmestynyt selvitys on rajattu koskemaan Suomen talouselämän johtamiskoulutusta, se kattaa osaltaan myös julkisen hallinnon johtamiskoulutusta. Tämä on varsin perusteltua paitsi julkisen hallinnon merkityksen vuoksi maamme talouselämässä myös siksi, että julkisellakin sektorilla johtamiskoulutukseen on paneuduttu ainakin alkuvaiheessa perusteellisemmin taloudellisen johtamisen kannalta.

## 2.2. Talouselämän johtamiskoulutuksen nykytila

Koska maassamme annettavan johtamiskoulutuksen nykytilaa on arvioitu varsin monipuolisesti ja perusteellisesti edellä esitetyssä selvityksessä, on tässä yhteydessä tarkoituksenmukaista tyytyä vain asiaa koskevaan yhdistelmään.

Selvitystä sellaisenaan voi lisäksi suositella eräksi lähdeoteeksi tai oppikirjaksi johtamiskoulutukseen. Tätä kuvannevat parhaiten seuraavat lainaukset:

**Johtaminen on ammatti. Tässä ammatissa urakehitystä tukee johtamiskoulutus.**

3) Talouselämän johtamiskoulutuksen neuvottelukunta: Suomen talouselämän johtamiskoulutuksen nykytila ja kehittämisen suuntaviivat.

Yleensä johtamiskoulutuksella ymmärretään johtavassa asemassa olevien ja siihen potentiaalisten henkilöiden kouluttamista. Johtamiskoulutus on määritelty myös yleiseksi erityiskoulutukseksi.

Johtamiskoulutus nähdään nykyisin osana johdon kehittämistä eikä sitä korvaavana. Johdon kehittämisessä on kysymys kokonaisuudesta, jossa kehittyminen ensisijaisesti tapahtuu työstä ja kokemuksesta oppimisena.

Selvityksen lähtökohtina ovat näinollen toisaalta näkemys johdon koulutuksen ja kehittämisen keskinäisestä riippuvuussuhteesta sekä toisaalta johdon kehittämisen kytkeytymisestä usein myös organisaation kehittämiseen. Selvityksen painopiste on ulkoisessa koulutuksessa sekä sen tarjonnan analyysissä. Organisaatioiden sisäistä koulutusta tarkastellaan vain viitteenomaisesti ja työnjohto — esimiestehtävät on jouduttu rajaamaan käsittelyn ulkopuolelle.

Johtamiskoulutuksen tarkastelu on toteutettu neljällä eri osa-alueella ja ta-

- johtamisen peruskoulutus
- peruskoulutusta täydentävä johtamiskoulutus
- johdon täydennyskoulutus sekä
- johtamisalan jatkokoulutus.

Koulutuksen kohderyhminä ovat toisaalta johtajat toisaalta specialistit. Kunkin ryhmän urakehitysvaiheesta ja koulutuksen tavoitteista riippuen nähdään koulutuksen sisällön, muodon ja opetusmenetelmien saavan erilaisen luonteen näillä eri tasoilla.

Johtamiskoulutusjärjestelmä ja nykyinen johtamiskoulutuksentarjonta todetaan varsin kattavaksi. Järjestelmälle on jo nyt leimaa antavana jatkuvan koulutuksen ajatus. Koulutusjärjestelmä on siinä määrin aukoton että se tarjoaa mahdollisuuksia pitkäjänteiseen kehittämissuunnitteluun.

Varsinaisiksi johtamiskoulutuslaitoksiksi on luokiteltu vain viisi koulutuslaitosta

- Ekonomisäätiön Koulutuskeskus (SEFEK)
- Helsingin kauppakorkeakoulu,  
johtamiskoulutusohjelma (JOKO)
- Johtamistaidon opisto ry (JTO)
- Liikkeenjohdon Instituutti (LIFIM)
- Svenska Handelshögskolan,  
företagsledarkurs (HANKLED).

Muita johtamiskoulutusta antavia yhteisöjä on sitäkin runsaammin kuten l i i t e 2 osoittaa. Yliopistojen ja korkeakoulujen lisäksi mukana on työnantajat ja elinkeinoelämän järjestöjä yksityiseltä, valtionhallinnon, kunnallishallinnon, elinkeinoelämän keskusjärjestöjen ja työmarkkinajärjestöjen sektoreil-

ta. Näiden lisäksi on vielä erityisten koulutuslaitosten ja konsulttien antamaa koulutusta. Johtamiskoulutusta antavien yhteisöjen määrä onkin 1970-luvulla kaksinkertaistunut. Uutta ovat edellä luetellut korkeakoulutasoiset johtamiskoulutusohjelmat (JOKO ja HANKLED) sekä oman johtamiskoulutusjärjestelmän perustaminen julkisen hallinnon alalle.

Myös koulutuksen nykytilan osalta arviointia suorittanut työryhmä päätyi myönteisiin tuloksiin. Tosin eri tasoilla todetaan yksityiskohdissa epätasaisuutta jopa puutteita. SITRAN tutkimusryhmän hahmottamat toimenpiteet ja kehittämisen suunnat katsotaan kuitenkin saavutetuksi useimmilla aloilla ja selvitysryhmä pitää syntyynyttä järjestelmää korkeatasoisena ja kansainvälistäkin mielenkiintoa herättäneenä.

Selvitysryhmä on tehnyt myös omat ehdotuksensa johtamiskoulutuksen edelleen kehittämiseksi. Johtamisalan jatkokoulutuksen osalta se toteaa, että erityistä huomiota olisi kiinnitettävä koulutuksen tarjonnan suunnitelmallisuuteen ja koulutuksen tason nostamiseen. Johtamisen eri osa-alueista pidetään tässä yhteydessä tärkeänä johtamistaidon, markkinoinnin ja kansainvälisten toimintojen tehostamista sekä koulutusta rakenteellisten muutosten aikaansaamista. Valtakunnallisella tasolla halutaan edistettäväksi koordinoivia toimenpiteitä koulutusorganisaatioiden työnjaon ja yhteistyön parantamiseksi sekä epätaloudellisen päällekkäisyyden eliminoimiseksi. Eräänä yksityiskohtana esiintyy toivomus julkisen hallinnon edustajien lisäämisestä talouselämän kursseilla. Tätä pidetään tärkeänä koulutusryhmien monipuolisemman kokemustaustan kehittämiseksi. Toinen mielenkiintoinen yksityiskohta on toivomus osallistuvien opetusmenetelmien ja erityisesti case-menetelmän hyväksi käytön kehittämisestä.

Selvitysryhmän työn tuloksia on kokonaisuudessaan pidettävä erittäin ansiokkaina. Ne antavat varmasti perusteita johtamiskoulutuksen edelleen kehittämiseksi. Eräissä rajaamiskysymyksissä olisi ehkä toisenlainenkin menettely saattanut tulla kysymykseen. Yksi tällainen on korostetun varovainen suhtautuminen ns kaupallisiin yrittäjiin ja konsultteihin, koska kaikkia ei kuitenkaan ole voitu karsia. Oma vaikeutensa on varmaan ollut myös rajan vedossa julkisen hallinnon suuntaan. Julkisen hallinnon sisällyttäminen mukaan nykyisessä laajuudessa vaikuttaa onnistuneelta jopa suorastaan välttämättömältä. Maanpuolustuksen kannalta mielenkiintoisia yksityiskohtia ovat Suomen Reserviupseeriliiton koulutusohjelmat, joihin palataan myöhemmin sekä Maanpuolustuskurssit. Viimemainittujen merkitys nähdään jatkokoulutukseen soveltuvana kurssin keston, kokonaisvaltaisen luonteen sekä kansalaispiirejä ja yhteiskunnan eri sektoreiden päätöksentekijöitä edustavan koostumuksen vuoksi.

Selvitystyössä arvioituja tuloksia voidaan luonnollisesti punnita erilaisilla mitta-asteikoilla, mutta kokonaisnäkemykseen viime vuosien tuloksista on

pakko yhtyä. Yksityiskohtien osalta jää eniten arveluttamaan kysymys koulutuksen koordinaatiosta. Eräät muutkin lähteet<sup>4)</sup> antavat kuitenkin selviä viitteitä siitä, että useiden tärkeiden koulutuslaitosten osalta on päästy yhteistyöhön.

Liitteessä 3 on esimerkki johtamiskoulutuksen yhteistyöstä vapaaehtoiselta pohjalta. Omalta osaltaan luottamusta ovat lisäämässä valtiovallan ja talouselämän yhteistyönä syntyneet neuvottelukunnat (liite 4). Koordinointiin ja kehittämiseen on olemassa keinoja edellyttäen, että niitä käytetään myös jatkossa.

### 2.3. Näkökohtia erilaisista koulutustilanteista ja niinsanotuista johtamistyyleistä

Johtamisesta puhuttaessa joudutaan varsin usein pitkälle menevään yksinkertaistamiseen tai teoreettisiin yleistyksiin, joista on vain lyhyt matka väärinkäsityksiin tai ainakin asian käsittelyyn eri näkemyksen pohjalta. Edesmennyt tunnettu yritysjohtaja kuvaa asiaa eräässä artikkelissaan<sup>5)</sup> mm näin:

Tyypillinen väärinkäsitys on tapahtunut saksalaisen sosiologin Max Weberin alunperin vain organisaation tieteellistä tarkastelua varten luoman ajatusmallin, byrokratiamallin kohdalla. Tämä teoreettinen kuvaus organisaatiosta on käsitetty todistukseksi siitä, kuinka pahantahtoisia johtajat ovat pystyttäessään tietien tahtoen byrokraattisia organisaatioita. Koko sanalla byrokratia on melkein yksinomaan tunnesisältö, ja sen asiasisältö tietyn ajatusmallin kuvaajana on yksinkertaisesti unohdettu.

Edellä kuvatussa hengessä on toivottavaa että teorioiden, mallien tai koulutustapahtumien esittelyt otettaisiin yleisestikin mutta erityisesti tämän tarkastelun osalta ainoastaan informaationa, joka helpottaa lisätietojen hankkimista. Se helpottaa myös syvällisempää perehtymistä sekä asian omaksumista käytännön elämään ja johtajaksi kouliintumiseen liittyen.

Toinen aika usein esiintyvä väärin ymmärtämisen aihe tai täysin vastakkaisen väittämien esittämisen syy saattaa olla ohjelmien kaupallisuudessa. Se voi esimerkiksi houkutella järjestäjät hyväksymään samaan opetustilaisuuteen täysin eri tasoilla työskentelevää johtohenkilöstöä. Yhtä paha virhe saattaa syntyä ellei muisteta koulutuksen kyseessä olevaa tasovaihetta (peruskoulutus — täydennyskoulutus) ja siihen liittyviä tavoitteita.

Jo 1960-luvulla alkoivat erilaiset lyhyet mm johtamista koskevat seminaarit tai muut koulutustapahtumat tulla yritysmaailman henkilökoulutuksen suosi-

4) Rajamäki—Voutilainen: Esimies ja henkilöstön kehittäminen.

5) Varho Olli: Ajatuksia johtamisesta ja sen apuvälineistä.



oon. Eräs ehkä ympäri maailman tunnetuimpia on ns johtamistaidon Grid eli johtamisruudukon muotoon laadittu malli. "The Managerial Grid" ajatus on esitelty tiivistettynä Johtamistaito 2:ssa<sup>6)</sup> (liite 5). Tässäkin ansiokkaassa selostuksessa on jonkinverran ylikorostetusti nähty kaksi erilaista suuntaa, "huomio tuotokseen — huomio ihmiseen". Mallissa pyritään sittenkin näkemään "oikean" johtamisen suuntana näiden molempien jonkinlainen yhdistelmä, jossa tulokset syntyvät yhteisen tavoitteen, motivaation ja ristiriitojen yhteisen "raivaamisen" avulla. Missään nimessä kyseessä ei ole eräissä muissa lähteissä<sup>7)</sup> Gridistä esitetty näkemys "viisarista", jonka johtaja kääntää kulloinkin haluamaansa suuntaan.

Grid malli on oppikirjan muodossa myös suomennettu<sup>8)</sup>, mutta varmimminkin sen ajatusmaailman saa avautumaan osallistumalla itseopiskelun jälkeen kyseiseen seminaariin (liite 6).

Seminaarin hyödyllisyydestä voi olla montaa eri mieltä riipuen siitä, mitä se kullekin osanottajalle antaa. Ehkä käytännön kokemusta omaava johtaja, jolla on perustietoa sekä organisaatioista, johtajuudesta että johtamisen psykologiasta, on muita edullisemmassa asemassa edellyttäen, että hänellä on halua oppia tästäkin tapahtumasta. Tulos voi tällöin muodostua virikkeitä antavaksi ahaa-elämykseksi, joka tulee viedä kokonaisajatuksena yksityiskohdat ja mallin terminologia unohtaen käytännön johtamiseen.

Grid-seminaari saattaa muutenkin muodostua mielenkiintoiseksi tuttavuuksiksi. Se on etukäteen perusteellisesti valmisteltu ja ohjelmoitu koulutustapahtuma, jossa työkirjoilla on erittäin keskeinen asema. Se on vietävissä läpi yhden juontajan ohjaamana pääosan seminaarista kuluessa osanottajien suorastaan yliaktiiviseen ryhmätyöhön. On hämmästyttävää millaiseen työskentelyhalukkuuteen taustoiltaan tuntemattomina pidettävät ihmiset, joille annetaan käyttöön myös työryhmänä käsiteltävä arvostelujärjestelmä, voivat joutua.

Grid seminaarin kaltaisia strukturoituja ohjelmia on useita ja useimmat niistä sopivat johtamisalan jatkokoulutustasolle. Eräs edellistä uudempi mutta sekin jo useita vuosia yhden koulutussektorin Suomessakin käyttämä on 3-D: , liikkeenjohdollinen tehokkuus. Se on pari vuotta sitten esitelty mm Sotilasaikakauslehdessä<sup>9)</sup>. 3-D mallia on markkinoitu Grid-ruudukon "kolmiulotteisena" seuraajana. Myös tämä aineisto tarjoaa perehtymisen jälkeen ja seminaarityöskentelyyn osallistumalla varmasti mielenkiintoisen virikkeiden kentän. Kovin kaukana ei ole myöskään ajatus, että

6) Antero Rautavaara: Johtaja—johtaminen.

7) Esim. Reserviupseeriliitto.

8) Blake—Mouton: Johtamisen psykologia.

9) Tanskanen Seppo: Johtamistakin voi opiskella.

kyseessä on modifioitu ja täysin uudelle terminologialle muutettu Grid.

Edellä kuvatunlaisille ohjelmille on yhteistä, että ne eivät pyrikään olemaan hetkessä johtamistyyliä muuttava tapahtuma vaan tällaiseen kehitykseen alkua antava sysäys. Kumpikin tähtää ihmisen huomioon ottamista huolimatta, jopa sen avulla, tehokkuuden — tuotoksen lisäämiseen. Grid-seminaarilla on kiinnekohtansa OD-tyyppiseen organisaation kehittämiseen, jota tarjoudutaan ohjaamaan työpaikkakohtaisesti. 3-D seminaarit tähtäävät yritysکوhtaiseen siirtymiseen tavoitejohtamiseen. Juuri äsken tällaisen liikkeenjohdon tehokkuus-seminaarin käynyt majuri arvioi<sup>10)</sup> asiaa seuraavasti:

Useat yritykset ovat "ostaneet" 3-D teorian ja aloittaneet johtajien koulutuksen ylimmistä johtajista alempiin johtajiin. — — — Koulutus- ja omaksumisvaihe yrityksessä kestää 3—4 vuotta, jonka aikana ja jälkeen yritys pyrkii siirtymään 3-D teorian mukaiseen tavoitejohtamiseen. Tärkeää onkin, että teoria hyväksytään ja asenteellisesti ollaan yrityksessä valmiit muutoksiin.

Silloin tällöin tapaa johtamistaidon seminaareihin osallistuneilla erittäin voimakkaasti kielteistä kritiikkiä. Seminaari — jos se nyt ei ole aivan humpuukia — ei ole antanut mitään. Tällaisiin arviointeihin saattaa olla moniakkin erilaisia syitä. Jos asianomaisella ei ole johtamistaidollista koulutusta mutta sensijaan voimakkaat "mustavalkoiset" "kenttäjohtajan" asenteet, on tulos ymmärrettävä. Vieläkin herkemmin se saattaa syntyä tilanteessa, jossa alkuodotukset ovat olleet ylimitoitettun voimakkaat. Jos seminaari luullaan koko asian ratkaisijaksi eikä tajuta, että se on vain jäävuoren huippu, voi pettymys olla ylivoimainen.

Viime vuosien eräänlaiseen "pop-käsitteistöön" johtamiskoulutuksen alueella on otettu lyhenne OD ( o r g a n i s a a t i o n k e h i t t ä m i n e n )<sup>11)</sup>. Se esiintyy yhtenä osana erilaisissa ohjelmissa ja kursseissa, mutta joissakin tapauksissa on organisaation kehittäminen otettu lähtökohtaksi ja se painottuu johdon kehittämisessä etualalle. Puhutaan OD-ohjelmista, OD-kursseista, OD-koulutuksesta jne.

Organisaation kehittämistä koskevan teoksen<sup>12)</sup> suomentaja Terho Turkki määrittelee käsitettä seuraavasti:

Kokonaisvaltaista myös aiemmin unohdetut alueet huomioon ottavaa muutos-strategiamallia on alettu kutsua nimellä "organisation kehittäminen" (OD). Käsillä oleva teos kuvaa tämän alueen nykyistä tilannetta. Organisaatiolle on ominaista jatkuva muutos. OD:n teoria ja metodiikka ovat

10) Heinonen J J: Lausunto 3-D liikkeenjohdollinen tehokkuusseminari.

11) Organization Development.

12) French—Bell: Organisaation kehittäminen (alkuteos Organization Development 1973).

luonnollisesti myös jatkuvan kehittämisen kohteena.

Organisaation kehittäminen voidaan pelkistetysti nähdä koulutusmuotona, joka pyrkii olemaan enemmän kuin johtajien koulutusta. Sen katsotaan olevan organisaation kehittämistä **t a v o i t t e e n a** tehokkaampi, elävämpi sekä kokonaisuuden ja sen jäsenten päämäärät saavuttamaan kykenevä organisaatio. Kaikessa alleviivataan kokonaisen järjestelmän parantamista. Matti Kuula<sup>13)</sup> toteaa, ettei koko OD:n kattavaa omaa teoriaa ole olemassa ja siksi sitä voidaan varioida eri tavoin. Eräskin yritys on suomentanut käsitteen nimellä: osastojen yhteistoiminnan kehittäminen.

Toinen ehkä edellistä laajemmin tunnettu ja meilläkin kauemmin käytetty käsite on **t a v o i t e j o h t a m i n e n**. Tätä käsitettä käytetään eri yhteyksissä merkitsemään kovin eri asioita ja sen sisällöstä esiintyy kovin erilaisia käsityksiä. Eräs selventävä esitys "alkuperäisestä" tavoitejohtamisesta sellaisena kuin se luotiin yritysmaailman käyttöön tarkoitetuksi malliksi, löytyy suomeksikin julkaistuna kirjana.<sup>14)</sup>

Suomalaiseen talouselämään soveltuvana johtamisen kokonaisuutta palvelevana ohjelmana tavoitejohtamista kouluttaa Johtamistaidon opisto.<sup>15)</sup> Julkisen hallinnon tarpeisiin sovellettua versiota tavoitejohtamisesta on kehittänyt Valtiovarainministeriön johdolla.

Mitä enemmän opetustilaisuudesta tai lyhyestä seminaarista siirrytään laajempiin kursseihin tai koulutusohjelmiin, sitä enemmän näyttää löytyvän mahdollisuuksia monipuolisuuteen, sekä johtamiskoulutuksen kokonaisvaltaiseen käsittelyyn. Tunnustusta ansaitseva yritys tähän suuntaan on Reserviupseeriliiton johtamistaidon kurssi. Sitä varten on laadittu monisteasuinen erittäin laaja **J o h t a m i s t a i d o n o p a s**, joka on tarkoitettu rungoksi 72 tunnin koulutusohjelmalle (vrt liite 7). Kurssi soveltuu ehkä parhaiten erilaisten talouselämän johtajien täydennyskoulutukseen, mutta on sellaisenaan hyvää lisäkoulutusta kaikenlaisille johtajille. Ohjelmalle on jatkoa Seppo Lehtisen<sup>16)</sup> laatima 21 tunnin jatkosarja, joka suositellaan läpikäytäväksi vuotta myöhemmin.

Näin laajan opetusaineiston aikaansaaminen on sinänsä kunnioitettava saavutus. Kriittinen tarkastelija löytää kuitenkin aineiston eräissä osissa liian yksipuolista tukeutumista muutamaankin lähdekirjaan. On aivan ilmeistä, että varsinaisten kurssien onnistuminen ja anti on kiinni kurssin vetäjästä. Perusaineisto antaa mahdollisuuden heikolle juontajalle kuivaan käsittelyyn, mutta tarjoaa hyvälle juontajalle riittävän tuen.

13) Suomen Reserviupseeriliitto r.y.: Johtamistaidon opas.

14) Humble John: Tavoitejohtaminen (Management by Objectives).

15) Johtamistaidon opisto: TAJO-kansio.

16) Suomen Reserviupseeriliitto r.y.: Johtaminen ja johtajuus ("Tehokas esimies — johtaja").

Helsingin Kauppakorkeakoulun johtamiskoulutusohjelma<sup>17)</sup> (JOKO) on akateemisen tutkinnon suorittaneille johtamistehtäviin valmistautuville henkilöille suunniteltu koulutuskomponentti. Liitteessä 8 on tietoja kurssin osanottajista. Sen mukaan enemmistö on akateemisen tutkinnon suorittaneita ja alle 36-vuotiaita. Opistotasaisen koulutuksen saaneita on kolmannes osanottajista. Ohjelma onkin tarkoitettu täydennyskoulutukseksi 25—35-vuotiaille muutamia vuosia esimiestehtävissä toimineille, joiden koulutukseen ei mahdollisesti ole lainkaan kuulunut liiketalouden perusteita tai jotka haluavat täydentää ja ajanmukaistaa tietojään. Edellä sanottu selvittää sen, että ohjelma (liite 9) painottuu voimakkaasti liiketalouden alueelle.

JOKO:n kaltainen ns post — graduate koulutus muodostuisi osanottajien irrottamisessa työpaikalta vaikeaksi, ellei ohjelma olisi jaksoteltuna kahtentoista joka kolmas viikko toteutuvaan opintoviikkoon. Ohjelma ulottuu täten kokonaisen opintovuoden, yli, mutta koottujen teemaviikkojen avulla lienee vältetty liiallista hajanaisuutta.

Edellä esitellyistä koulutusohjelmista voidaan JOKO ja Suomen Reserviupseeriliiton Johtamistaidon kurssi luokitella peruskoulutusta täydentäväksi johtamiskoulutukseksi sekä Grid- ja 3-D-seminarit johtamisalan jatkokoulutukseksi. Johdon täydennyskoulutuksen alueelta sopinee esimerkiksi Liikkeenjohdon Instituutin (LIFIM) Liikkeenjohdon täydennyskoulutuskurssi.<sup>18)</sup> Kyseinen kahdeksan viikon kurssi jakautuu kahteen kolmen viikon ja yhteen kahden viikon jaksoon. Kurssi on tarkoitettu johtamistehtävissä jo pidempään toimineiden henkilöiden urakehityksen tukemiseen vaativiin ylemmän johdon tehtäviin. Kurssin ilmoitetaan palvelevan sekä yritysten, järjestöjen että julkisen hallinnon johtohenkilöiden koulutusta.<sup>19)</sup> Ohjelma on kuitenkin painottunut selvästi liikkeenjohdon tarpeisiin ja sen osanottajien jakautumassa on jopa koettu epäkohtana julkisen hallinnon edustajien puute.<sup>20)</sup>

Erilaisten koulutustilaisuuksien yksityiskohtaiseen esittelyyn ei tässä yhteydessä ole mahdollisuuksia. Käsitellyistä esimerkeistä löytyy kirjavuudesta huolimatta yhtäläisyyksiä. Kaikilla on yhteinen pyrkimys hyvään johtamiseen. Tämän vuoksi ei terminologialle ja ns johtamistyylyille tulisi antaa liian voimakasta merkitystä. Kokonaisuuden tiedostaminen ja hyvään johtamiseen pyrkiminen ovat tärkeämpiä. Myös koulutusjärjestelmän edelleen kehittämisessä tämä tulisi ottaa huomioon.

17) Helsingin Kauppakorkeakoulu: Johtamiskoulutusohjelma 9 1978/79

18) Anthoni U: Keromus osallistumisesta koulutustilaisuuteen

19) Talouselämän Johtamiskoulutuksen Neuvottelukunta: Suomen talouselämän johtamiskoulutuksen nykytila.

20) Anthoni U: Kertomus osallistumisesta koulutustilaisuuteen.

## 2.4. Johtamiskoulutuksesta julkisen hallinnon alalla

Kuten aiemmin todettiin on julkisen hallinnon alalla kehitetty johtamiskoulutusta voimakkaasti 1970-luvulla. Tätä koulutustarjontaa on myös ryhdytty käyttämään yhä lisääntyvässä määrin hyväksi.

Valtionhallinnon sisäinen johtamiskoulutus kuuluu osana henkilöstökoulutuksen kokonaiskenttään. Koulutusta koordinoi valtiovarainministeriön järjestelyosasto, jonka alaisena on Valtion koulutuskeskus. Varsin keskeinen rooli johtamiskoulutuksen kehittämisessä on valtiovarainministeriön suunnittelu-sihteeristöllä. Samalla kun se osallistuu eri hallinnonalojen projekteihin ja avustaa näitä kyseisten asioiden koulutuksessa, se kokoaa ja julkaisee aineistoa johtamisen kehittämisestä.<sup>21)</sup>

Osa, ehkä oikeammin sanottuna pääosa, henkilöstökoulutuksesta annetaan edelleenkin valtionhallinnon eri sektoreiden ja eri virastojen sisäisenä koulutuksena. Tämä koulutustoiminta lienee voimakkainta niillä sektoreilla, joilla on tapahtunut tai on tapahtumassa suunnittelujärjestelmien kehittämisen myötä laajempia organisaatorisia tai muita kehittämisohjelmia. Osa on luonnollisesti tavanomaista täydennyskoulutusta.

Keskitetympi eri hallinnonaloja kattava koulutustoiminta tapahtuu Valtion koulutuskeskuksessa. Johtamiskoulutuksen osuus onkin julkisella sektorilla kehittynyt voimakkaasti juuri Valtion koulutuskeskuksen toiminnan myötä. Se järjestää johdon seminaareja ja kursseja usealla eri tasolla sekä tukee virastoja ja laitoksia näiden omassa koulutustoiminnassa. Koulutuskeskus osallistuu myös tutkimus-, kehittämis- ja julkaisutoimintaan.

Johtaminen on vain yksi VKK:n koulutusaineryhmistä, tarkkaan sanoen yksi yhdestätoista, mutta ilmeisesti yksi tärkeimpiä. **L i i t t e e s s ä** 10 on esitetty johtamiskoulutuksen tavoitteet. Koulutustoimintaa koskevista esitteistä löytyy tietoja järjestettävien kurssien tyypeistä ja kestoajoista. **N ä m ä l i i t t e e s s ä** 11 esitetyt tiedot kuvannevat koulutustoiminnan luonnetta ja sen ulottamista johtamistaitoa huomattavasti laajemmalle johtamiskoulutuksen kokonaiskentässä.

Johtamismallina — jos kyseistä sanaa voi tässä yhteydessä käyttää — on valtionhallinnolle markkinoitu jo useita vuosia tavoitejohtamista. Sitä koskevaa aineistoa on julkaistu VKK:n omassa kirjassa **P e r u s t i e t o a j o h t a m i s e s t ä**. Kirjan sisältöä voidaan pitää ansiokkaana tiivistelmänä varsin laajasta johtamiskoulutuksen kentästä. Siinä on pyritty julkisen hallinnon tarpeita palvelemaan sovellutukseen, joka sinänsä alkaa olla kaukana alkupe-  
räisistä tavoitejohtamisen teoreettisista malleista. Kieltämättä kirjassa on voi-

21) VVM Suunnittelu-sihteeristö: Johtamisen kehittäminen 1—6.

makas teoretisoimismaku. Toisaalta saattaisikin hieman pisteliäästi sanoa, että siihen vedoten käyttäjät voivat sysätä sivuun lisävaivaa aiheuttavat kehittämisajatukset.

Kehittäjät itsekin lienevät havainneet teoreettisuuden vaarat myös hyvän johtamisen ideoinnissa ja virikkeiden antamisessa. Käsite tavoitejohtaminen on jo hylätty ja sen sijaan puhutaan yleensä tavoitteellisesta johtamisesta. Liitteessä 12 on tiivistelmä johtamisen erityispiirteistä valtion hallinnossa. Tiivistelmä, joka esitettiin opintovierailun yhteydessä<sup>22)</sup> VKK:ssa vuonna 1978, osoittaa kuinka monivivahteisesta kentästä pohjimmiltaan on kyse. Sidonnaisuus on monipuolisempaa kuin yritysjohtamisessa ja antaa valitettavan paljon mahdollisuuksia eliminoida hyvää johtamista byrokratian kielteisillä piirteillä.

Liite 13 kuvaa tavoitteellista johtamista sellaisena kuin tämän kirjoittaja koki asian vuonna 1977 pidetyssä tavoitejohtamisen soveltamisminiaarisissa.

Jonkinlaisena yhdistelmänä valtionhallinnon johtamiskoulutuksesta todetakaan, että rajoituksista ja puutteistaan huolimatta koulutus antaa virkamiestilille vähintään virikkeitä hyvän johtamisen suuntaan. Yhdistettynä oikeassa suhteessa muuhun koulutukseen se antaa mahdollisuudet nähdä johtamisen apuvälineiden ja järjestelmien merkitys ylemmän tason hallintojohtamisessa unohtamatta myöskään työtään tekevää ihmistä, siis virkamiestä. Kaikkihan pohjimmiltaan riippuu ihmisten kyvystä ja halusta omaksua ja kehittää uutta. Hallintokoneiston suurissa yksiköissä tarvitaan tuloksiin pääsemiseksi suurehkojen henkilöryhmien ja ennen kaikkea kyseistä sektoria johtavan virkamiestön saamista mukaan.

Kunnallishallinto on tässä yhteydessä pakko sivuuttaa vain maininalla. Ongelmat lienevät siellä paljolti saman suuntaisia kuin valtion hallinnossakin. Johtamisen kehittäminen on lähtenyt liikkeelle eri tavoin eri kunnissa. Monet esimerkit viittaavat siihen, että mm eräät suuremmat kaupungit uhraavat melkoisia ponnistuksia henkilöstönsä kehittämiseen.

## 2.5. Johtamiskoulutukseen liittyvästä kirjallisuudesta

Vielä kymmenisen vuotta sitten oli varsin yleistä toteamus, ettei suomenkielillä ole julkaistu riittävästi johtamista ja sen koulutusta koskevaa kirjallisuutta. Tänä päivänä tilanne on jo täysin toinen. Joissakin tapauksissa aletaan lähestyä jopa tilannetta, jossa tiukempi seula ja vain uusien tutkimustulosten

22) Erikoissuunnittelija H Hirvosen alustus.

saattaminen markkinoille tuntuisi tarkoituksenmukaiselta. Johtamiskoulutuksen suomenkielistä lähdeaineistoa koskevat luettelot ovat jostain syystä varsin suppeita. Tämän työn lähdeluettelo on pyritty osaltaan laatimaan kyseisen puutteen poistamiseksi.

Suomenmielinen johtamisalan kirjallisuus on ehkä vaarassa painottua jonkin verran yksipuolisesti. Markkinoilla ei nimittäin tunnu olevan suurempaa aktiivisuutta Weilin + Göös kustantajan tunnustusta ansaitsevan Ekonomia sarjan lisäksi. Tämä jo yli 50 teosta käsittävä sarja, jota mainostetaan liike-elämän tietokirjastona, käsittää omina ryhminään liikkeenjohtoa (management + leadership), markkinointia, tuotantoa, henkilöstöhallintoa (organisaatiot ml), taloutta, liikkeenjohdon menetelmiä ja -välineitä sekä yleistä liiketaloustiedettä. Usein uusittavat painokset kertovat kirjojen käytöstä oppikirjoina erilaisissa koulutustilaisuuksissa.

Ekonomia sarjaan kuuluvat edellä esille tulleet Grid-mallin esittelykirja, Blake Mouton: Johtamisen psykologia sekä eräänlaisena tavoitejohtamisen taustateoksena John Humblen Tavoitejohtaminen. Vastaavilla perusteilla voidaan French-Bell: Organisaation kehittäminen katsoa OD:n suomenkieliseksi perusteokseksi. Edellä esitellyissä koulutusohjelmissa esiintyivät myös sarjan kirjat James J Gribbin: Tehokkuutta johtamiseen ja Peter Corpe: Tämän päivän liikkeenjohtoa. Organisaatioita koskevia kirjoja on sarjassa useita. Ehkä jonkinlaiseksi läpileikkaustutustumiseksi kannattaa valita Ahlstedt—Jahnukainen: Yritysorganisaatio yhteistoiminnan ohjausjärjestelmänä sekä Ahlstedt—Jahnukainen—Vartola: Organisaatio ohjausjärjestelmänä julkisessa hallinnossa. Tutustumista kannattaa suositella mm Osmo A Wiion Yritysdemokratia ja muuttuva organisaatio sekä Rajamäki—Voutilainen: Esimies ja henkilöstön kehittäminen kirjoihin.

Koska tämän kirjallisuutta käsittelevän jakson tarkoitus on helpottaa tutustumista johtamiskoulutuksen aineistoon, kannattaa tässä yhteydessä suunnata katse myös pidemmälle taaksepäin. Sotilaallisen johtamiskoulutuksen osalta palataan asiaan myöhemmin.

Sotamatsalkka, varakreivi Montgomery of Alamein julkaisi vuonna 1961 teoksen, joka vielä samana vuonna ilmestyi myös suomeksi nimellä Tie johtajuuteen. Tämän kirjan mielenkiinto perustuu Montgomeryn, varsin originellin persoonan ja karismaattisen johtajan näkemyksiin johtajuudesta. Kirja ei sovi oppikirjaksi, mutta se avaa mielenkiintoisia näköaloja ehkä eniten siksi, että kirjoittajan näkökulma on jossain ylimmän sotilasjohdon ja suurvallan valtiojohdon välimailla.

Tammen 1960-luvun alkupuolella julkaisema Peter F Druckerin teos *Käytännön liikkeen johto* kuuluu käsiteltävän kirjallisuuden veteraaneihin ja ansaitsee sen vuoksi tutustumisen. Alkuteos *The Practice of Management* on peräisin 1950-luvulta ja näin ollen sen esimerkit ovat automaattisesti vanhentuneita. USA:n talouselämästä otetuilla käytännön esimerkeillä on kuitenkin ainakin historiallista merkitystä. Teos on alunperin ollut opas ylempässä liikkeenjohdossa toimiville ja se painottaa tavoitteita, päätöksiä sekä omien suoritusten tarkkailua.

Druckerin käsi-alaa on myös vuonna 1970 toisen painoksensa saanut *Tehokas johtaja*<sup>23)</sup>. Kirja alkaa väittämällä "tehokkuutta voidaan oppia" ja päättyy johtopäätökseen "tehokkuutta täytyy oppia". Kyseessä on nimien omaan oppikirja, joka on hyödyllinen luettava jokaiselle johtajalle niin itsensä kuin ympäristönsä tarkkailun kannalta. Sen tulisi ehdottomasti kuulua myös jokaisen sotilasjohtajan oppikirjoihin. Eräs ensi kuulemalta vähäinen mutta sekä kirjassa että käytännön työelämässä keskeiseksi nouseva asia on johtajien ainainen kiire. Drucker opettaa lukijansa ajattelemaan ajankäytön merkityksen ja keinoja tehokkaaseen ajankäyttöön. Nuoremmalle lukijalle voi löytyä hyödyllisiä virikkeitä kohdasta "miten ohjaan esimiestäni". Kaikille johtajille tärkeitä mutta käytännössä liian usein unohtuviin ajatuksiin kuuluvia ovat "ensisijaiset seikat ensiksi" ja "tehokkaat johtajat eivät tee kovin monia päätöksiä, he keskittyvät tärkeisiin". Sotilaan kannalta mielenkiintoinen esimerkki on se, että Rommel, Bradley ja Zukov olivat keskijohtajia, jotka tekivät todellisia päätöksiä.

Johtamiseen ja johtamiskoulutukseen perehtyvälle erääksi perusaineistoksi kannattaa suositella edellä laajemminkin käsiteltyä selvitystä Suomen talouselämän johtamiskoulutuksen nykytila ja kehittämisen suuntaviivat. Ensimmäisellä tutustumisella huomattavasti raskaampaa mutta runsaan asiasisältönsä puolesta perehtymisen arvoinen on myös jo aiemmin esillä ollut *Perustieto johtamisesta*.

Edellä on käsitelty yksinomaan suomenkielistä kirjallisuutta. Tämän kirjallisuuden määrä ja laatu riittävät johtamisen ja johtajien kehittämiseen sekä monisteamaisella aineistolla täydennettynä johtamiskoulutukseen. Ehkä suomenkielisessä aineistossa pysyttäytyminen olisi omiaan vähitellen helpottamaan mm terminologian suomentamista ja yksinkertaistamista. Tutkijoille ja kehittäjille ovat myös vieraskieliset lähteet välttämättömiä. Jatkuvasti elävä ja uusia merkityksiä saava erikoissanasto vaatii tällöin erityistä tarkkuutta.

---

23) Drucker: *The Effective Executive* 1967.



### 3 SOTILAALLISEN JOHTAMISKOULUTUKSEN ERITYISPIIRTEITÄ JA YHTYMÄKOHTIA SIVILIKOULUTUKSEEN

Yleisenä olettamuksena voitaisiin pitää, että siviilijohtamisen ja johtamiskoulutuksen yleismaailmallinen kehitys ei voi olla hyödyttämättä sotilaallista johtamista. Koska suomalaisessa siviilijohtamisessa pyritään ainakin jossain määrin myös oloihimme sopiviin sovellutuksiin, saattaisi jatko-olettamuksena olla siviilijohtamisen soveltamismahdollisuus myös puolustusvoimissa.

Puolustusvoimien sisällä käytävässä keskustelussa on aika-ajoin esiintynyt ainakin epätietoisuutta siviilijohtamisen ja johtamiskoulutuksen nykyisistä virtauksista ja tasoista. Onpa joissakin tapauksissa esiintynyt jonkinlaista pelkoa siitä, että olemme jäämässä jälkeen kehityksestä. Pelkästään tällainen pelko saattaisi olla sotilaallisen johtamisen tarvitsemaa luottamusta horjuttava tekijä. Jo näillä perusteilla on tehtävä johtopäätös, että yleistä johtamiskoulutusta on voitava seurata jatkuvasti ja siitä on osattava antaa totuudenmukaista tietoa riittävän monelta taholta. Parhaiten tämä käy lähettämällä eri ikäisiä sotilaita vuosittain eri tyyppisiin johtamisen koulutustilaisuuksiin. Mahdollisuuksia molemminpuoliseen vuorovaikutukseen löytynee jatkossakin.

Heti perään on todettava, että vaativimpaan tehtävään, sodan ajan joukon tai sodan ajan yhtymän johtamiseen, ei löydy sellaisenaan sovellettavia malleja siviilijohtamisesta. Antero Rautavaara on kirjassaan<sup>1)</sup> tuonut selkeästi esille sotilasjohtajuuden erityispiirteitä sekä perustellut uskottavalla tavalla, miksi nämä piirteet vaativat ehdotonta käskyvaltaa ja ehdotonta tottelemista. Pelkistetty luettelo sotilasjohtajuuden erityispiirteistä on liitteessä 14. Lisäperusteluita tuskin tarvitaan sillä toisaalta mahdollinen taistelu kansakunnan ja myös yksilön olemassaolosta, toisaalta tulevaisuuden taistelukentän yhä koventuvat paineet ovat lukijoille tuttuja.

Edellä sanottu ei kuitenkaan merkitse, että asetelma olisi täysin ongelmaton, tai että se olisi kuitattavissa pelkällä sotilaallisella käskyllä. Herää pakostakin kysymys kuinka kauas siviili- ja sotilasjohtaminen voitaisiin päästää toisistaan ilman että jossakin vaiheessa (pahinta se olisi sodan ensimmäisinä päivinä) syntyy konflikti. Yhteiskunnassamme tapahtuneet ja tapahtuvat muutokset alkaen asenteiden ja koululaitoksen nykyisestä tilasta eivät voine olla täysin merkityksettömiä. Olisiko sotilaallisen johtamisen — tinkimättä taistelukentän kannalta välttämättömmimmästä — pyrittävä ajoissa pitämään siviili- ja sotilasjohtamisen eroa kohtuullisen pienenä? Jos liian suuren eron välttäminen olisi edullista mahdollisen sotaan joutumisen varalta, eikö silloin olisi mahdollisuus kontrolloiduin muutoksin helpottaa myös vuosien mittaan yhä

1) Rautavaara Antero: Johtaja — johtaminen (Johtamistaito 2).

rajumpaa mukautumista vaativaa kouluelämän ja varusmiespalveluksen taitekohtaa? Mm tämän päivän Ruotsin esimerkit osoittanevat, etteivät ratkaisut ole sotilaan kannalta helppoja. Meiltä saatetaan vaatia vastausta jo seuraavan vuosikymmenen kuluessa ja vastaus ei synny ilman tutkimusta.

Sotilasjohtajan mielessä kytee — sodan luonteen ymmärtäen — toive, ettei ainakaan suuriin muutoksiin tarvitsisi mennä. Tämä toive ei kuitenkaan saa muodostua kouristuksenomaiseksi muutosvastarinnaksi, koska sitä kautta päädytään aikaa myöten huonompiin ratkaisuihin. Jossain määrin yhteiset suuntaviivat ns siviilijohtamisen kanssa eivät välttämättä romuta sotilaallisen johtamisen mahdollisuuksia. Tehostuva siviilimailman johtamiskoulutus saattaa päin vastoin merkitä asteettaista johtamisvaatimusten ymmärtämisen lisäystä koko yhteiskunnassa. Kyseessä on tehokkuuden lisääminen yhä kiristyvän kilpailun jopa ekokilpailun keskellä.

Puolustusvoimille asetetut tehtävät sanelevat valmiusvaatimuksemme ja ne taas heijastuvat vaatimuksiin rauhan ajan johtamiselle. Sotilashenkilöstön on totuttava ja oltava valmiina johtamiskäyttäytymiseen, joka vastaa myös sodan ajan vaatimuksia. Tähänkin liittyy kysymys. Kuinka täydellisenä me voimme jatkaa tulevaisuudessa näitä yhtäläisyysmerkkejä? Puolustusvoimien palkatusta henkilöstöstä on jo nyt puolet siviilihenkilöitä ja näistä noin kolmasosa naisia. Eräät suuret esikunnat tai ainakin osa niiden henkilöstöä, varikot, monet laitokset jne ovat rinnastettavissa julkisen hallinnon johdettaviin siviilisektoreilla.

Edellä sanottua piirrettä korostaa puolustushallinnon kuuluminen yhtenä osana valtion hallintoon. Budjetti, keskipitkän ja entistä konkreettisemmaksi tulossa olevan pitkän aikavälin suunnittelu sekä laskentatoimen kehittäminen ja seurantajärjestelmän luominen ovat yhteisiä asioita. Monet lainsäädännölliset, virkaehtoihin liittyvät tai työsuojelun jopa ns virastodemokratian kysymykset ovat joko sellaisenaan tai ainakin puolustusvoimien erityispiirteet huomioon ottaen samanlaisia. Julkisen hallinnon tarvitsemat ja tavoitejohtamisen apuvälineiksi todetut automaattinen tietojen käsittely, systeemin suunnittelu, operaatioanalyysi, PERT-menetelmä jne ovat monilla puolustushallinnon aloilla jo pitkään käytettyjä apuvälineitä. On erittäin vaikea löytää perusteita, jotka estäisivät nimeämästä tavoitejohtamista puolustusvoimien johtamistavaksi, joka rauhan aikana erityisesti ylempien esikuntien ja eräiden laitosten osalta on lähes samanlaista hallintojohtamista kuin muuallakin valtionhallinnossa. Puolustusvoimat luonnollisesti määritteli omien erityistarpeittensa ja sodan ajan vaatimusten pohjalta oman johtamisensa suuntaviivat ja muotojen yksityiskohdat. Eräs yksityiskohta joka saattaa tuntua sotilaallisessa johtamisessa vieraalle ja voidaan siten jättää pois, on ns tavoitekeskustelu. Toisaalta niin yllättävältä kuin se kuuluukin tavoitekeskustelu on jo käytössä henki-

löstön urasuunnittelun yhteydessä<sup>2)</sup> — kunhan sitä ensin opitaan käyttämään.

Mikäli lähdetään vertaamaan yksityiskohtia johtamisen tai johtamiskoulutuksen osalta, löytyy puolustusvoimien suunnalla selviä etuja, joita emme ehkä aina osaa arvostaa riittävästi. Nousujohteinen portaattainen ja kuhunkin urakehityksen vaiheeseen tähtäävä koulutusjärjestelmä, jota monilla siviilialoilla vasta yritetään hajanaisina pikkuanneksina käynnistää, on upseerikoulutuksessa ollut käytössä jo pitkään. Kaikilla sotilaallisen johtamisen aloilla on mahdollisuus harjoitella johtamista käytännön elämässä. Kokonaan eri asia on, ovatko nämä mahdollisuudet riittäviä varusmies- ja reserviläisjohtajien sekä yhtymätasoisien sotaharjoitusten osalta, kun tulevaisuuden taistelukentän vaatimukset otetaan huomioon.

Myös sisällöllisessä mielessä puolustusvoimien johtamiskoulutus on kokonaisuutena ja erityisesti sodan ajan joukkojen ja yhtymien johtamista koskevissa asioissa kunnossa. Johtamistaitoon liittyvän koulutuksen teoreettiselle pohjalle on erinomainen lähtökohta Johtamistaito 1 ja Johtamistaito 2<sup>3)</sup> kirjoissa. Nämä kirjat sisältävät hyvän perusannoksen yksilöä ja joukkoa koskevasta psykologiasta, organisaatioista, johtajuudesta ja johtamisesta. Eräissä tapauksissa on viitteitä siitä, että kyseiset kirjat luetaan peräkkäisillä kursseilla yhä uudelleen. Vaikka niiden anti tuntuu todella paranevan kertaamisesta, lieinee teoriakoulutuksen oppimateriaalissa ja ohjelmien sisällössä edelleen kehittämisen varaa. Tähän voisi olla sopivasti kytkettävissä puolustusvoimien oman tavoitejohtamisen opas ja oppaat eri hallintosektoreista. Myöskään ei tulisi unohtaa, että sodassa mukana ollut johtajapolvi on väistymässä puolustusvoimista. Näin syntyvää aukkoa voisi ainakin lieventää kokoelmilla sodan ajan johtamisen esimerkkitapauksia eri johtoportaita varten.

Johtamistaidon teorian osalta on kuitenkin viime vuosina esiintynyt myös epätietoisuutta. Muutama vuosi sitten kiinnitti huomiota, että teoriatunnit olivat muuttumassa yksinomaan siviiliasiantuntijoiden pitämiksi. Erään työryhmytyön<sup>4)</sup> tuloksissa kuitenkin vakuutetaan, ettei kyse ole vieraantumisesta ja korostetaan sitä tosiasiaa, että käytännön johtamistaidollinen koulutus kytketty voimakkaasti sodan ajan johtamiseen erityisesti taktiikan ja operatiivien myötä. Tuntuu kuitenkin siltä, että tämänkin kysymyksen osalta on pelikenttä hyödyllistä selvittää. Eräissä tutkimuksissakin<sup>5)</sup> esiintyvät viitteet siitä, etteivät kaikki koulutusportaatt ole vakuuttuneita ko asioista tai tiedä riittä-

2) Puolustusvoimat: Palvelusuran suunnittelu, lomake 1, SA knto 33.

3) Huhtala A: Psykologista perustietoutta sotilasjohtajalle, Rautavaara Antero: Johtaja — johtaminen.

4) Sotakorkeakoulu: Johtamistaidon aineistoa. (MSL 35:n ja ISL 12:n ryhmätyöt).

5) Setälä R J: Selvitystyö upseerin johtamistaidon opetuksesta.

västi mitä naapurissa opetetaan, ovat osoituksena asian yhteisen käsittelyn ja tehostetun koordinaation tarpeesta.

Toinen aika ajoin keskustelua aiheuttava kysymys on rauhan ajan hallinnon (huoltohallinto ja oikeudenhoito ml) ja sen johtamisen koulutustarve ja koulutuksen lisäämismahdollisuudet. Painotusta ei luonnollisesti voida muuttaa liioitellusti ilman, että puolustusvoimien päätehtävien edellyttämä koulutus vaikeutuisi. Yhtä selvää on, että elleivät sotilasjohtajien valmiudet ole näissä suhteissa riittäviä, kärsivät sekä varsinainen sotilaskoulutus että valmiuden vaatimat tehtävät. Tosiasiassa lisäyksiä on jo tapahtunut eri koulutustasoilla ja asia tarvinnee enemmänkin hienosäätöä. Tällöin tulevatkin eteen ne kysymykset k u i n k a opetetaan yhä monimutkaistuvan hallinnon asioita ja mitä apuvälineitä johtajille annetaan, jotta tulos olisi paras mahdollinen.

L i i t t e e s e e n 15 on koottu muistilistan omaisesti eräitä ns siviilijohtamisen ja sotilasjohtamisen vertailuun liittyviä väittämiä. Ne on hyvä käydä läpi miettien, ovatko ne yleistettävissä kaikilla sektoreilla ja jos lopputulos on kielteinen, mitä olisi tehtävissä omissa ympäristössä asian korjaamiseksi. Edellä esitetyistä ajatuksista on Antero Rautavaara hahmottanut mallin ( l i i t e 16), joka vaikuttaa nykypäivän tilanteessa erinomaiselta. Siihen voitane liittää siviilimaailmassa usein ehdoton vaatimus, että johtajan on kehitettävä itseään. Me sotilaat olemme ehkä joskus taipuvaisia unohtamaan tämän, koska koulutusjärjestelmä tarjoaa kehittämismahdollisuuksia automaattisesti.

## YHDISTELMÄ

Johtamiskoulutuksen ja johdon kehittämisen alueella on yleismaailmallisesti käynnissä asteittainen muutosprosessi, joka vaikuttaa johtamiskulttuuriin. Kehitys on voimistunut talouselämän, yhteiskunnallisten ja mm maanpuolustuksen tarpeiden pohjalta ja se saa perusteita erityisesti käyttäytymistieteiden alueelta. Tässä muutoksessa on mukana paljon ylisanoja ja kaupallisuuden vaatimaa markkinointia. Uusien kehityspiirteiden omaksumisessa täytyy näinollen säilyttää riittävä kriittisyys.

Myös suomalaisessa yhteiskunnassa on tapahtumassa selkiytymistä ja tehokkuuden lisäystä johtamiskoulutuksen alueella. Tämä kehitys on puolustusvoimien kannalta tehokkaan seurannan ja molemminpuolisen vuorovaikutuksen arvoista. Tärkeintä olisi alkuvaiheessa saada ainakin kaikille johtamistaidon opetukseen osallistuville monipuolinen kuva siviilimaailman koulutuksesta sekä samalla poistaa mahdolliset epäilyt jälkeensäjäneisyydestä. Siviilimaailman johtamistaidon kehityksessä ja johtamiskoulutuksessa ei ole m u l l i s t a v a a a n n e t t a v a a . Toisaalta pienetkin yksityiskohdat ja apuväli-

neet ovat tärkeitä silloin kun pyritään nykyoloja vastaavaan hyvään johtamiseen. Kaikki virikkeet, jotka avartavat mahdollisuuksia, ovat tervetulleita. Ne saattavat olla omiaan myös helpottamaan yhteisen kielen selkiytymistä tulevaisuudessakin reservien johtamisessa. Sensijaan vastaus kysymykseen mahdollisuuksista siviilimaailman teorioiden, mallien tai koulutusjärjestelyjen omaksumisesta sellaisenaan jää valitettavasti kielteiseksi.

Puolustusvoimien johtamisilmasto on varmasti muuttunut sotien jälkeisten vuosikymmenien aikana, mutta samalla on tietoisesti pyritty turvaamaan sodan ajan johtamisen vaatimukset. Peruslinja on varmasti oikea ja sotilasjohtamista voidaan pitää tänäkin päivänä arvossaan. Puolustusvoimien tehtävät ja pakko turvata johtamismahdollisuudet sodan oloissakin tulevat edelleen sanelemaan kehityksen suuntaa. Jos kehittäminen saadaan jatkuvaksi ja riittävän aktiiviseksi, voidaan parhaiten välttää nykyksittaiset muutokset. Kentän odottama koordinaation tehostaminen on ensimmäisiä tämän päivän tarpeita. Toinen nopeaa toteuttamista odottava kysymys on opetuksen tehostamista koskevien asioiden hoitaminen mm oppimateriaalin osalta. Myöskään itse sodan ajan johtamisen osalta eivät puolustusvoimat voi eivätkä halua jäädä paikoilleen. Siitä pitävät huolen monet eri tekijät eikä vähiten sotateknillinen kehitys. Tutkimus on tämän sektorin oleellisia asioita alkaen johtajien jopa yksityisten taistelijoiden valinnoista. Sotilaspsykologisen tutkimuskapasiteetin lisätarpeesta on puhuttu jo niin kauan, että nyt on edessä toimenpiteiden aika.

Vaikka sodan ajan johtaminen on aina peruslähtökohtana, on jokapäiväinen käytännön johtaminen ensisijaisesti rauhan ajan johtamista. Me olemme eläneet jo useita rauhan vuosikymmeniä ja toivottavasti saamme näin jatkaa. Hallinnon johtamisen kysymykset ovat vähitellen löytämässä nykyajan vaatimuksia vastaavat uomansa. Siihen on kytkettävä muikin rauhan ajan esikuntien, lähinnä suurten esikuntien, johtaminen ja työskentely. Pyrkimyksen sodan ajan tehokkuuteen ei tarvitse olla ristiriidassa rauhan ajan todelliseen tehokkuuteen. Se on ensisijaisesti johtamiskysymys.

Johtamistaito ja vielä selvemmin koko johtamiskoulutus on poikkitieteellistä ja voitaneen sanoa poikkikoulutuksellista. Ehkä tämä on yhtenä syynä sekä siviilissä että puolustusvoimissa siihen, ettei ilman lisäinformaatiota aina edes tiedosteta kaikkien koulutusalueiden merkitystä johtamiselle.

Edellä esitelty selvitysryhmä suositti johtamiskoulutukselle rakennemallia jatkuvan koulutuksen periaatteelta, jossa johtamiskoulutuksen vaiheet kytetään johtamisuralla etenemiseen.

Ammattisotilailla on juuri tällainen koulutusrakenne. Jos sitä ei osata arvostaa on vikaa koulutettavissa itsessään. Sotilaat ovat olleet siksi paljon johtamistaitoa koskevissa asioissa — myös Suomessa — antavana osapuolena, että entistä kehittyneempi molemminpuolinen vuorovaikutus ei suinkaan ole hä-

peäksi vaan se on tehokkuutta.

Talouselämän johtamiskoulutusta koskevassa raportissa on kuten alussa todettiin mm seuraavat virkkeet:

Johtaminen on ammatti.

Tässä ammatissa urakehitystä tukee johtamiskoulutus.

Sotilaiden, joilla johtaminen on ammatti rauhan aikana ja pahimmassa tapauksessa sodan aikana, on syytä muistaa tämä.

## LIITE 1

**TALOUSELÄMÄN JOHTAMISKOULUTUKSEN NEUVOTTELUKUN-  
NAN KOKOONPANO KOLMIVUOTISKAUTENA 1. 7. 1976—30. 6. 1979**

**Puheenjohtaja:**  
**Rehtori Jaakko Honko**

**Jäsenet:**  
**Professori C E Carlson**

**Johtaja Pentti Cederberg**  
**Tutkimussihteeri Jouko Heino**

**Johtaja A E Helle**  
**Toimistopäällikkö Arvo Jäppinen**  
**Toimitusjohtaja Lauri Kirves**  
**VTL Pekka Korpinen**  
**Toimitusjohtaja Timo Laatonen**  
**Johtaja Jarmo Pellikka**  
**Kauppaneuvos Viljo K Ruoho**  
**VTM Urpo Ryönänköske**  
**Virastovaltuutettu Seppo Salminen**  
**Tutkimussihteeri Antero Tuominen**

**Rehtori Lars Wahlbeck**  
**Kansliapäällikkö Bros Wahlroos**  
**Professori Nisl Westermarck**  
**Toimitusjohtaja Sakari Yrjönen**

**Helsingin kauppakorkeakoulu**

**Suomen itsenäisyyden juhluvuoden  
1967 rahasto (SITRA).**  
**Teollisuuden Keskusliitto ry**  
**Suomen Ammattiliittojen Keskusjär-  
jestö SAK ry**  
**Suomen Työnantajain Keskusliitto ry**  
**Opetusministeriö**  
**Suomen Metsäteollisuuden Keskus-  
liitto ry**  
**Työväen taloudellinen tutkimuslaitos**  
**Teollisuuden Keskusliitto ry**  
**Liiketyönantajain Keskusliitto LTK**  
**ry**  
**Liikkeenjohdon Instituutti (LIFIM)**  
**Suomen Kaupunkiliitto**  
**Valtiovarainministeriö**  
**Suomen Ammattiliittojen Keskusjär-  
jestö SAK ry**  
**Svenska handelshögskolan**  
**Kauppaja teollisuusministeriö**  
**Helsingin yliopisto**  
**Keskuskauppakamari**

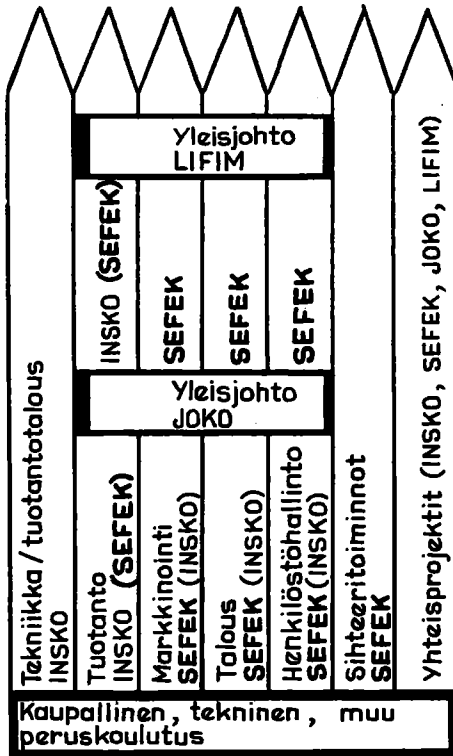
## MUUT JOHTAMISKOULUTUSTA JÄRJESTÄVÄT YHTEISÖT

**Handelshögskolan vid Åbo Akademi, Företagsekonomiska Institutionen**  
**Helsingin yliopisto, Neuvontaopin ja täydennyskoulutuksen keskus**  
**Hotelli- ja ravintolaopisto**  
**Insinöörijärjestöjen Koulutuskeskus ry (INSKO)**  
**Kauppa- ja teollisuusministeriö, Neuvonta- ja koulutustoimisto**  
**Käsi- ja Pienteollisuuden Koulutussäätiö**  
**Lakimiesliiton Koulutuskeskus**  
**Liiketyöntantajain Keskusliitto LTK ry**  
**Markkinointi-instituutti**  
**Oy Mec-Rastor Ab**  
**Mercuri-instituutti Oy**  
**Merkonomien Jatkokoulutuskeskus ry**  
**Pellervo-Seura ry**  
**Pohjanmaan Yrittäjäopisto**  
**Pohjois-Suomen Teollisuusopisto (PohTO)**  
**Rastor-instituutti**  
**Rationalisointiliitto ry**  
**Sotakorkeakoulu**  
**Suomen Kaupunkiliitto, Kaupunkiopisto**  
**Suomen Kunnallisliitto, Kunnallisopisto**  
**Suomen Metsänhoitajaliitto ry**  
**Suomen Nuorkauppakamarit ry**  
**Suomen Reserviupseeriliitto ry**  
**Taloustieto ry**  
**Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus**  
**Tietomies**  
**Turun kauppakorkeakoulu**  
**Vaasan kauppakorkeakoulu**  
**Valtion koulutuskeskus**  
**Vientikoulutussäätiö**

Lähde: Suomen talouselämän johtajakoulutuksen nykytila.



## LIITE 3



## SELITE

SEFEK = Ekonomiliiton  
koulutuskeskusINSKO = Jnsinöörijärjes-  
töjen koulutus-  
keskusJOKO = Helsingin kauppä-  
korkeakoulun  
Johtamiskoulu -  
tususohjelmaLIFIM = Liikkeenjohdon  
Instituutti**ESIMERKKI****JOHTAMISKOULUTUKSEN YHTEISTYÖSTÄ**

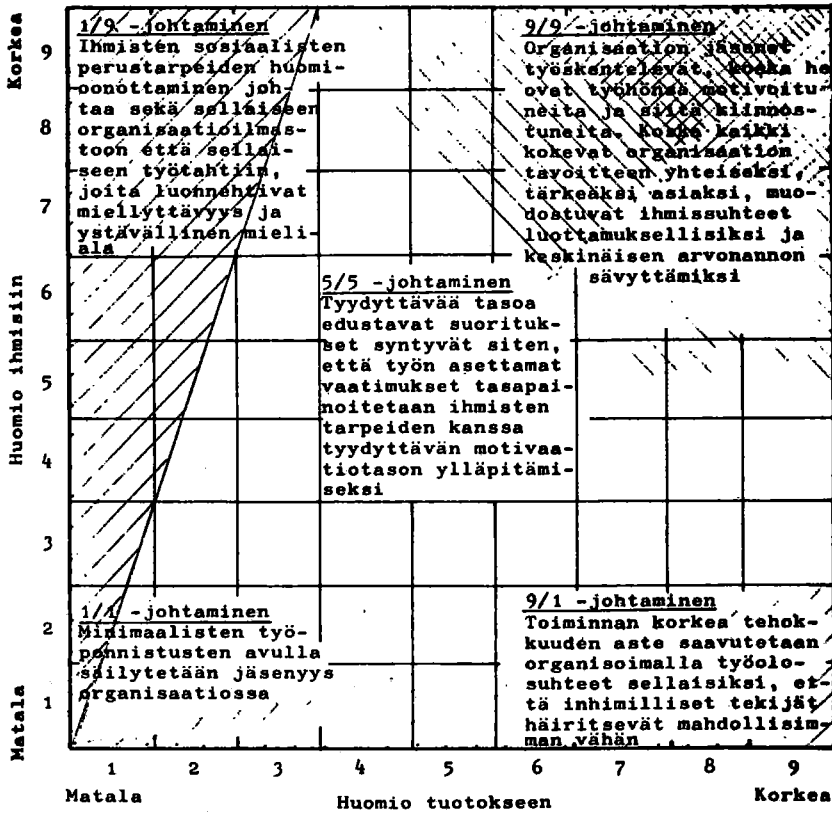
Lähde: Rajamäki - Voutilainen

**Johtamiskoulutuksen liittyviä neuvottelukuntia**

1. Talouspolitiikan johtamiskoulutuksen neuvottelukunta.  
Pj.: Valtiovarainministeri
2. Talouselämän johtamiskoulutuksen neuvottelukunta.  
Pj.: Rehtori Jaakko Honko.
3. Valtion henkilökuntakoulutuksen neuvottelukunta.  
Pj.: Virastovaltuutettu Seppo Salminen.
4. Suomen Casekirjasto.

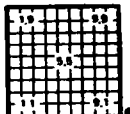
Lähde: Suomen talouselämän johtamiskoulutuksen nykytila.

## LIITE 5

GRID-JOHTAMISRUUDUKKO

Lähde: Rautavaara johtaja-johtaminen

## JOHTAMINEN ON OSA AMMATITAITOJA



### JOHTAMISTAJON GRID

#### Kennelle tarkoitettu

Ylimmälle ja keskijohdolle sekä sellaisille vaativissa erikoistehtävissä oleville, joiden työ tapahtuu epäisten työryhmien puitteissa tai vuorovaikutus-tilanteissa asiantuntijoina.

#### Tavoitteet

GRID-seminaarit ovat työseminaareja henkilökohtaisen johtamistaidon kehittämiseksi. Ne antavat tilaisuuden:

- selvittää esimies-alaisuhteiden sekä ryhmässä työskentelyn perusteita
- eritellä ja ymmärtää omaa johtamiskäyttäytymistä ja sen tehokkuutta
- lisätä kykyä käsitellä ristiriitoja henkilöiden ja ryhmien välillä
- arvioida organisaation ilmaston merkitys työn tehokkuuteen
- oppia selvittämään ryhmän tai organisaation todellinen nykytila sekä suunnittelemaan sen järjestelmällistä kehittämistä.

### GRID II

GRID II ei ole seminaari. Se on todellisen työryhmän sisäinen kehitysohjelma. Sen käynnistäminen vaatii lyhyen kokoussarjan, jonka yhteydessä kuluu n. 8—10 konsulttipäivää sisärajajoon. Koko ohjelma kestää valituista työprojekteista riippuen 4—9 kk.

Lähde: Oy Mec-Rastor Ab, Scientific methods, Inc

GRID-SEMINAARI ESITTEEN VALOSSA

## LIITE 7

## SUOMEN RESERVIUPSEERILIITTO r.y.:

## JOHTAMISTAIDON OPAS 1977

I Brunou: Organisaatiopsykologia <sup>1)</sup> (yksilö — ryhmä — organisaatiot)	20 tuntia
II Poranne: Johdon tehtäväkenttä <sup>2)</sup>	12 tuntia
III Kuula: Johtajuus	40 tuntia

## 1) yleiskuvan antajaksi suositellaan

Corpe Peter: Tämän päivän liikkeenjohtoa (laajempaan tutustumiseen)

Schein Edgar: Organisaatiopsykologia

## 2) suositellaan kolmea pääkirjaa

Ahlstedt—Jahnukainen: Yritysorganisaatio yhteistoiminnan ohjausjärjestelmänä

Corpe Peter: Tämän päivän liikkeenjohtoa

Luostarinen Reijo: Yrityksen toiminnan integroitu kokonaissuunnittelu.

Suomen Reserviupseeriliitto r.y.: (Seppo Lehtinen)

Johtaminen ja johtajuus

21 tuntia

"Tehokas esimies — johtaja"

## Päälähteinä

Gribbin James J: Tehokkuutta johtamiseen

Drucker Peter F: Tehokas johtaja

## TIETOJA JOKO-OHJELMAN 1978/1979 OSANOTTAJISTA

Ikäjakautuma	—30	12 henkilöä	Keski-ikä 33,5 v
	31—33	26 henkilöä	Työkokemus tutkinnon suorittamisen jälkeen
	34—36	11 henkilöä	8,5 v
	yli 36	11 henkilöä	
	<u>Yhteensä</u>	<u>60 henkilöä</u>	

Koulutus		Tutkinnot		Yrityksen toimiala	
tekninen	19	akateeminen	37	teollisuus	18
kaupallinen	21	opistotutkinto	20	palvelu	23
yhteisk. tiet.	17	muu	3	kauppa	19
muu	3				

## osanottajan toimiala

talous ja hallinto	17
suunnittelu ja tutkimus	12
markkinointi	11
henkilöstöasiat ja koulutus	9
toimitusjohtaja	8
valmistus	3

Lähde: Helsingin kauppakorkeakoulu  
Johtamiskoulutusohjelma 9 aineisto.

## TIETOA JOHTAMISKOULUTUSOHJELMASTA

### JOKO-TAVOITTEET

- tietojen ja johtamisen tekniikoiden syventäminen ja uusiminen liiketalouden eri aloilla
- liiketaloudellisten ongelmien kanavointi — formulointi — ja analysointitaidon kehittäminen
- näkemysten antaminen yrityksen ja sen ympäristön suhteista ja vuorovaikutukseen liittyvistä tekijöistä
- yrityksen johtamisessa tarvittavan osatoimintojen yli ulottuvan kokonaisnäkemysten antaminen
- organisaatioiden toiminnan edellyttämän yhteistyötaidon kehittäminen
- entistä parempien lähtökohtien antaminen itsensä jatkuvaan kouluttamiseen

### JOKO:N OHJELMARUNKO

1. viikko Johdantojakso (internaatti)
2. viikko Pehdyttämiskokous
3. viikko — —”——
4. viikko PKM-teemaviikko (päätöksenteon kvantitatiiviset menetelmät)
5. viikko YSY-teemaviikko (yrityksen ympäristö)
6. viikko TSV-teemaviikko (talouden suunnittelu ja valvonta)
7. viikko Pehdyttämiskokous
8. viikko — —”——
9. viikko MJ-teemaviikko (markkinoinnin johtaminen)
10. viikko YR-teemaviikko (yrityksen rahoitus)
11. viikko HJ-teemaviikko (henkilöstövoimavarojen johtaminen)
12. viikko Yhteenvetokokous (yritysstrategia)
13. viikko Erillisohjelma

Lähde: Helsingin kaupparokkeakoulu. Johtamiskoulutusohjelma 9 1978/79.

## JOHTAMISKOULUTUKSEN TAVOITTEET VALTION KOULUTUSKESKUKSESSA

VKK:n johtamiskoulutuksella edistetään koulutuksellisin toimenpitein muuhun kehittämistoimintaan liittyen valtionhallinnon organisaatioiden tuotavuuden paranemista lisäämällä niiden valmiuksia taloudelliseen ja tehokkaaseen päätöksentekoon.

Johtamiskoulutuksen yleistavoitetta toteutetaan

- välttämällä monipuolinen kuva yhteiskuntapoliittisten tavoitteiden ja tavoiteasettelun ohjaavasta vaikutuksesta,
- välittämällä osanottajille organisaatiota ja sen johtamista sekä valtionhallinnon kehityssuunnitelmia koskevaa uusinta tietoutta,
- suunnittelemalla opetussisällöt ja -menetelmät siten, että osanottajat ovat tiedollisesti, taidollisesti ja asenteellisesti halukkaita kokeilemaan ja soveltamaan oppimaansa itsensä ja oman organisaationsa kehittämiseen,
- huolehtimalla siitä, että koulutuksen jatkuvuus eri keinoin turvataan.

Lähde: VKK:n koulutustoiminta syksy 1978.



## LIITE 11

Esimerkki Valtion Koulutuskeskuksen tarjoamasta johtamiskoulutuksesta v  
1978

**Pääjohtajille:**

- 1.1. Pääjohtajien  
seminaari 2 pv

**Yläjohdolle:**

- 1.2. Johdon seminaari  
5 + 5 + 5 + 5 pv

- 1.3. Johdon seminaarin  
täydennysjakso 3 pv

**Keskijohdolle:**

- 1.4. Johtamistaidon  
kurssi 5 pv

- 1.5. Tavoitteellisen johtamisen  
soveltamisseminaari 5 pv

- 1.6. Suunnittelu- ja seu-  
ranta johtamisen  
osana 5 pv

Lisäksi pyydetään kiinnittämään huomiota seuraaviin koulutustilaisuuksiin:

- 5.1. Johdon ATK-seminaari 3 pv

- 9.3. Lainvalmistelukurssi 5 pv

- 6.1. Oman työn  
rationalisointi 2 pv

- 9.4. Hallinnollisten toimintojen  
järkeistämisseminaari

- 8.2. Projektin johtoryhmän  
asema ja tehtävät 1 pv

10. Kielet

Lähde: VKK:n koulustuominta syksy 1978.

## JOHTAMISEN ERITYISPIIRTEITÄ HALLINNOSSA

1. Sisällöllisen ja hallinnollisen johtamisen eriytyneisyys.
2. Johdettavana on johtamiseen ja hallinnolliseen päätöksentekoon erikoistunut organisaatio (ministeriöt, keskusvirastot).
3. Julkiseen vallankäyttöön liittyvät virkamieseettiset ja oikeudelliset periaatteet
  - laillisuusperiaate
  - objektiviteettiperiaate
  - kansalaisten yhdenvertainen kohtelu
  - lojaalisuus hallitukselle
4. Virkamiesjohto on osa valtionhallinnon monimutkaista ohjausjärjestelmää, jossa hallinnon poliittinen ja virkamiesjohto muodostavat jakamattoman kokonaisuuden
5. Monitavoitteisuus
  - tehokkuus
  - kansanvaltaisuus
  - oikeusturva
  - palvelusten saavutettavuus
6. Kiinteä tehtäväjako, ei mahdollisuutta toimialarationalisointiin ja tehtävien valintaan.
7. Ohjausjärjestelmän monitasoisuus, ylempien tahojen toteuttama muoto-ohjaus, rekrytointiohjaus ja määrärahaohjaus.
8. Budjettitalous (vastakohtana pääomien sijoittaminen liikevaihdon aikaansaamiseksi).

## TAVOITEJOHTAMISEN TUNNUSPIIRTEITÄ

## 1. Hyvää johtamista

Ei sinänsä järjestelmä  
Sisältää parhaita piirteitä  
— tieteellinen liikkeenjohto  
— ihmiskeskeinen koulukunta  
— järjestelmäteoreettiset mallit  
— jopa byrokraattisesta johtamisesta

## 2. Suunnitelmallisuus

Kokonaisvaltainen suunnitelmallisuus:  
— PTS — KTS — LTS  
— seuranta  
— systeemanalyysi  
— ATK  
— henkilöstöhallinto  
— ohjausjärjestelmät

3. Tavoitteellisuus  
(tavoitetietoisuus)  
— avainalueet  
— avaintehtävät

Kehitys- ja tavoitekeskustelu  
a) esimies—alainen  
b) ryhmätasolla  
c) yhdistäen  
— sopimus tulevan kauden tavoitteista  
— henkilön kehittäminen  
— yhteistyö ja johtaminen

## 4. Ihmiskeskeisyys

(suoritemittarit,  
henkilöarvioinnit, moderni henkilöstöpolitiikka

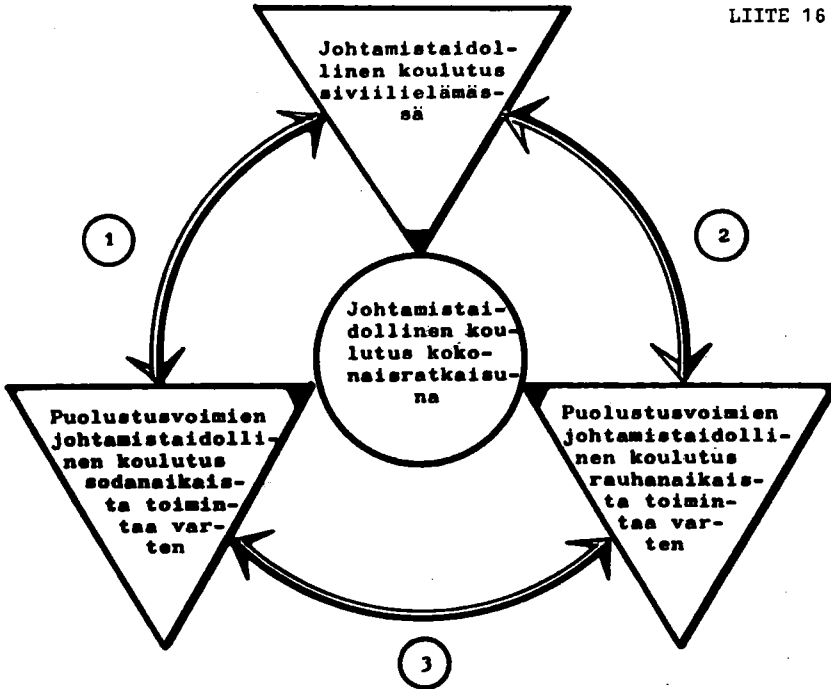
SOTILASJOHTAJUUDEN ERI-  
TYISPIIRTEITÄ

1. Puolustusvoimien organisaation ja johtamistavan kestävä lähes ylivoimaisia rasituksia.
2. Henkinen paine edellyttää tinkimätöntä tottelemista kuolemanvaarankin uhatessa — edellyttää tinkimätöntä käskyvaltaa.
3. "Työvoima on sidottu".
4. Sotilasorganisaatio ei voi sallia vastarintaa.
  5. Johtajan esimerkki — johtajan vastuu

Lähde: A Rautavaara: Johtaja — johtaminen.

VÄITTÄMIÄ "SOTILASJOHTAJUUTTA" JA "SIVIILIJOH-  
JUUTTA" VERTAILTAESSA

1. Kummassakin samoja peruspiirteitä  
(Taufalla yksilön ja ryhmän käyttäytyminen eri tilanteissa)
2. Vaikutteita voidaan antaa kumpaankin suuntaan
3. Taistelukenttä asettaa erityisvaatimukset sotilasjohtajuudelle
4. Kohdan 3 vaatimukset on pidettävä mielessä myös rauhan aikana
  - perusratkaisu sotilasjohtaminen
  - hyvää hallinnollista johtamista
  - hyvää työpaikkajohtamista
5. Puolustusvoimat ei ole jäänyt jälkeän johtamisessa — johtamiskoulutuksessa
  - pitää seurata kehitystä myös ulkopuolella
  - kannattaa tuntea ja käyttää soveltuvilta osin hyväksi ulkopuolista kehitystä
6. Valtionhallinnon tavoitteellinen johtaminen
  - pääosin käytössä
  - otettavissa "sotilaallisin vi-  
vahtein PLM — PE — MerivE  
— IlmavE — sotilasläänit ta-  
solle  
(taloudellishallinnollisen johta-  
misen pohja)



- 1 = Kokemusten vaihtoa. Yhteiskoulutusta totaalista sodankäyntiä koskevissa asioissa.
- 2 = Kokemusten vaihtoa. Sovellettua yhteiskoulutusta hallinnollis-taloudellisissa asioissa.
- 3 = Pyrkimys lisättyyn yhdentämiseen.

## JOHTAJAN ON KEHITETTÄVÄ ITSEÄÄN

Johtamistaidollisen koulutuksen suositusmalli puolustusvoimiin

Lähde: A Rautavaara Johtaja-johtaminen

## L Ä H T E E T :

**I Yleistä johtamisesta ja johtamistaidosta,  
johtamiskoulutus siviilisektorilla**

- Ahlstedt—Jahnukainen**  
Yritysorganisaatio yhteistoiminnan ohjausjärjestelmänä  
Espoo Weilin + Göös  
1978 (7. painos)
- Ahlstedt—Jahnukainen—Vartola**  
Organisaatio ohjausjärjestelmänä julkisessa hallinnossa  
Espoo Weilin + Göös  
1977 (2. painos)
- Anthoni, U**  
Kertomus osallistumisesta koulutustilaisuuteen  
Osallistuminen Liikkeenjohdon Instituutin kursseille  
14. 3. 1979
- Blake—Mouton**  
Johtamisen psykologiaa  
Tapiola Weilin + Göös
- Gribbin, James J**  
Tehokkuutta johtamiseen  
Espoo Weilin + Göös  
1977 (2. painos)
- Drucker, Peter F**  
Käytännön liikkeenjohto  
Helsinki Tammi  
1964 (2. painos)
- Drucker, Peter F**  
Tehokas johtaja  
Helsinki Tammi  
1970
- Eloranta, Klaus**  
Suuren organisaation johtamiselle asetettavat vaatimukset  
Moniste  
1978
- Eloranta, K**  
Suomalaisesta johtajuudesta ja kouluttamisesta siihen  
Esitelmä  
1977

**Farnsworth, Terry**

Johtamiskoulutus yrityksessä  
Tapiola Weilin + Göös  
1976

**Fredriksson, K-J**

Mitä sotilaat voivat opettaa liikeyrityksen johtajalle (suomennos kirjases-  
ta Företagsledare om Förefagsledning)

**French—Bell**

Organisaation kehittäminen  
Tapiola Weilin + Göös  
1975 (2. painos)

**Gorpe, Peter**

Tämän päivän liikkeenjohtoa  
Tapiola Weilin + Göös  
1975 (5. painos)

**Helsingin Kauppakorkeakoulu**

Johtamiskoulutusohjelma 9  
1978/79  
Esittely, sisältösuunnitelma, ohjelmat  
1978

**Humble, John**

Tavoitejohtaminen  
Tapiola Weilin + Göös  
1976 (2. painos)

**Johtamistaidon Opisto**

TAJO-kansio  
Monisteita  
1978

**Kainulainen, Pekka**

Liikkeenjohdon koulutus  
Sotilasaikakauslehti n:o 5/1978

**Laitakari, L K**

Suomalainen johtajuus  
Johtamistaidon Opisto  
(esitelmä sama aihe 19. 11. 1978)  
1977

**Lehtinen, Seppo**

Johtaminen ja johtajuus  
”Tehokas esimies — johtaja”  
Monisteita

- Suomen Reserviupseeriliitto r.y.**  
**Mielonen, Erkki**  
Suomalainen alaisena  
Käsikirjoitus Reserviupseerilehteä varten  
1951
- Mielonen, Erkki**  
Suomalainen esimiehenä  
Käsikirjoitus Reserviupseerilehteä varten  
1951
- Marjanen, Reijo**  
Suunnittelu- ja laskentajärjestelmäsuunnitelmat  
Hallinto  
No 5/1978
- Montgomery**  
Tie johtajuuteen  
Porvoo Werner Söderström OY  
1961
- Normann, Richard**  
Luova yritysjohto  
Tapiola Weilin + Göös  
1976
- Norvio, L**  
Työelämän sisältö — johtaminen tänään  
Tampere  
Johtamistaidon Opisto  
1976
- Numminen, Juha**  
Johtaja Suomessa  
Rauma Kirjayhtymä  
1978
- Paqvalin, Rolf**  
Suunnittelun nykytila ja kehittämiskohdat valtion hallinnossa  
Hallinto  
No 1/1979
- Rajamäki—Voutilainen**  
Esimies ja henkilöstön kehittäminen  
Espoo Weilin + Göös  
1977 (2. painos)
- Saarikko—Voutilainen**  
Johtaminen, yhteistoiminta ja yritysdemokratia



- Espoo Weilin + Göös**  
1977
- Scientific Methods Inc**  
Johtamisen psykologiaa  
Helsinki  
Grid-seminaarin materiaali  
1976
- Talouselämän johtamiskoulutuksen neuvottelukunta**  
Suomen talouselämän johtamiskoulutuksen nykytila ja kehittämisen  
suuntaviivat  
Helsinki 1978
- Tanskanen, Seppo**  
Johtamistakin voi opiskella,  
3-D teoria johtamistaidon koulutuksessa  
Sotilasaikakauslehti  
No 10/1978
- Tukkukauppojen Oy, Koulutuskeskus**  
(W. J. Redderi and Associaty Ltd)  
3-D Liikkeenjohdollinen tehokkuus  
Seminaariaineisto
- Valtion Koulutuskeskus**  
Koulutustoiminta Syksy 1978  
Helsinki  
1978
- Valtion Koulutuskeskus**  
Perustietoa johtamisesta  
Helsinki  
1976
- Valtion koulutuskeskus**  
Tavoitejohtamisen soveltamisseminaari 1/1977  
Seminaariaineisto  
1977
- VVM Järjestelyosasto**  
Valtionhallinnon henkilöstökoulutusta koskevia suosituksia  
Helsinki  
1976
- VVM Suunnitteluosasto**  
Johtamisen kehittäminen 1—6
- Varho Olli**  
Ajatuksia johtamisesta ja sen apuvälineistä

IBM katsaus

No 2/1970

Wiio, Osmo A

Yritysdemokratia ja muuttuva organisaatio

Tapiola Weilin + Göös

1974 (4. painos)

## II Sotilaallisesta johtamisesta ja johtamistaidon koulutuksesta puolustusvoimissa

Aaltonen, M

Sotilasorganisaatiot sekä niiden rakenne ja toimintaperiaatteet

Moniste

Sotakorkeakoulu

Ehrnrooth, A E

Sotilasjohtajuus

Kylkirauta

No 4/1977

Huhtala, A

Psykologista perustietoutta sotilasjohtajalle (Johtamistaito 1)

Helsinki

PEkoulutusosasto

1974

Härkönen, Lasse

Johtamisristikon käytännöllinen kokeilu sotilasorganisaatiossa

Kauppakorkeakoulun laudatur-tutkielma

1972

Kuula, Matti

Siviili- ja sotilasjohtamisominaisuuksien yhtymisestä

Kylkirauta

No 2/1970

Lauri, Arvo

Johtamistaito ja sen koulutus nyky-yhteiskunnassa

Esitelmä

1979

Leislahti, J

Johtamistaidon tarve ja opetus maavoimien reserviin koulutettaville johtajille

Tutkielma

- Sotakorkeakoulu**  
1978
- Paananen T**  
Sotilaiden psyykkisistä taistelureaktioista  
Helsinki  
PEsotilaspsykologian toimisto  
1978
- Puolustusministeriö**  
Puolustushallinnon suunnittelukäsikirja  
Helsinki  
1977
- Pääsikunta Koulutusosasto**  
Perusyksikkö — perusyhtymätason tärkeimmät ohjesäännöt
- Rautavaara, Antero**  
Johtaja — johtaminen  
(Johtamistaito 2)  
PEkoulutusosasto  
1973
- Rautavaara, Antero**  
Sotilaspäällystön asema nykyhetken demokraattisessa ilmapiirissä  
Kylkirauta  
3/1971
- Rannikko, E**  
Ihmistuntemuksen merkitys sotilasjohtajalle rauhan aikana  
Alustus  
1975
- Rannikko, E**  
Sotilasjohtajuus nykyajan demokraattisessa yhteiskunnassa  
Esitelmä  
1971
- Rokkanen, Seppo**  
Uusin johtamisteoria ja sotilaskoulutuksen muutokset  
Sotilasaikakauslehti  
No 6—7/1975
- Ruutu, Kaarle Y**  
Havaintoja Suomen sodissa 1939—1945 ansioituneiden rintamakomentajien henkilökohtaisesta johtamistavasta  
Esitelmä  
1977

**Setälä, R J**

Selvitystyö upseerin johtamistaidon opetuksesta  
Sotakorkeakoulu

1976

**Sotakorkeakoulu**

Johtamistaidon aineistoa  
(MSL 35:n ja ISL 12:n ryhmätyöt)

Kansio 1

1979

**Suomen Sotilaspsykologinen Seura ry**

Yleiskokouksissa pidetyt esitelmät ja alustukset 1972—1976  
Tiivistelmämonisteet

1973—77

**Viljanen, Jussi**

Sotilasjohtaja — alaistensa esikuva  
(Kenri J Järventauksen haastattelu)

Kylkirauta

No 4/1977

**Särkiö, H**

Johtamistaidon käsitteen ja sisällön määrittely sekä sen koulutuksen järjestely, opetusmenetelmät ja arvostelu upseerikoulutuksessa

SKK:n diplomityö

1969