

PUOLUSTUSVOIMIEN JATKOKOULUTUKSEN JOHTAMISKÄSITYKSET

**Yleisesikuntaeverstiluutnantti Tapani Rahko ja
kauppatieteiden lisensiaatti Kimmo Alajoutsijärvi**

1 TUTKIMUKSEN ONGELMAKENTTÄ

1.1 Tausta

Mitä on johtaminen? Mitä johtajat tekevät? Useimmat johtajat vastaisivat tähän kysymykseen todennäköisesti, että he "suunnittelevat, organisoivat, koordinoivat ja valvoivat". Tämä vastaus on oikea myös monien monien oppikirjojen mukaan. Mintzberg (1973/1980) on kuitenkin epäillyt jo klassikkona pidettävässä teoksessaan "The Nature of Managerial Work" vastauksen täydellisyyttä. Hän kysyy edelleen: "Mitä johtajat todella tekevät?" Hänen mukaansa perinteisen tieteellisen liikkeenjohdon työtä kuvaava vaihemalli ei anna koko kuvaa johtajien työtehtävistä.

Joukko-osaston komentajan tyypilliseen työpäivään saattaa kuulua esimerkiksi tulosjohtamiskokous, eri toimialojen ongelmien ratkaiseminen alaisten esittämien ratkaisuvaihtoehtojen pohjalta, joukko-osaston tärkeän sotaharjoituksen seuraaminen ja alatuloksiköiden tärkeimpien tulosraporttien seuranta. Tällaiset tehtävät ovat hyvin sovitettavissa edellä esitettyyn vaihemalliin. Toisaalta komentajan työpäivään saattaa kuulua esimerkiksi kirjeiden kirjoittamista, asioiden hoitamista puhelimitse tai muilla sähköisillä viestivälineillä, erilaisia työtä ja vapaa-aikaa koskevia keskusteluja ympärillä olevien ihmisten kanssa, lounas- ja kahvitilaisuuksia, yllättäviä tai ennalta sovittuja vierailuja ja tapaamisia. Edelleen työpäivä saattaa kulua rutiiniluonteisten, hallinnollisten päätösongelmien ratkaisemisessa, puheen kirjoittamisessa ja erilaisiin joukko-osaston sisäisiin tilaisuuksiin osallistumisessa. Ilan ohjelmassa saattaa vielä olla osallistuminen paikkakunnan maanpuolustustilaisuuteen tai muuhun kulttuuritapahtumaan. Kaiken lisäksi vaikeat päätösongelmat syntyvät yleensä yllättäen, kun tapahtuu jotakin normaalista poikkeavaa. Voidaan kysyä, mitkä näistä viimeksi mainituista toimenpiteistä ovat suunnittelua, mitkä organisoimista, koordinoimista tai valvontaa. Mikä itse asiassa on näiden neljän käsitteen merkitys komentajan työssä?

Mintzbergin tavoin voidaan väittää, että tieteellisen liikkeenjohdon vaihemalli ei läheskään aina anna täydellistä kuvaa komentajan työstä. Siksi johtamisen opetuksessa ja tutkimuksessa voidaan olettaa tarvittavan myös muita teorioita ja käsitejärjestelmiä, jotta saadaan kattava kuva johtamisesta.

Puolustusvoimien johtajien koulutustehtävä on vaikea, koska sen edellytetään antavan valmiuksia sekä sodan että rauhan ajan tehtäviin. Johtajalta vaaditaan tilanteista riippumatta samoja ominaisuuksia, mutta johtamistoiminnan eri osa-alueiden painotukset saattavat muuttua eri tilanteissa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja menetelmä

Tässä artikkelissa analysoidaan puolustusvoimien jatkokoulutuksen kattavuutta käyttäen apuna erilaisia (liikkeen)johtamista käsitteleviä viitekehyksiä. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

Miten johtajalle tärkeiden osaamisalueiden kehittäminen on painottunut puolustusvoimien upseerien jatkokoulutuksessa ?

Miten johtamisen eri ilmenemismuodot (tiede, oppi, käytäntö ja virallinen käytäntö) ovat painottuneet puolustusvoimien upseerien jatkokoulutuksessa ?

Miten johtamisen teoriasuuntaukset ja sisältöalueet ovat painottuneet puolustusvoimien upseerien jatkokoulutuksessa ?

Näihin kysymyksiin vastaamalla pyritään tuomaan esille näkökohtia ja kysymyksiä, joihin joudutaan kiinnittämään huomiota upseerien jatkokoulutuksen kehittämisessä.

Vertailtaessa liikkeenjohtajien ja puolustusvoimien henkilöstön tehtävätasoa voidaan todeta, että puolustusvoimien koulutusjärjestelmässä upseerien jatkokoulutukseen liittyvät esiupseerikurssi ja erityisesti yleiseskuntaupseerikurssi antavat sen tasoista koulutusta, jonka vertaaminen liikkeenjohdon koulutukseen on kaikkein hedelmällisintä. Näin ollen tässä yhteydessä paneudutaan ainoastaan näiden kurssien koulutukseen.

Kurssien yhteistä käsittelyä puoltaa myös se seikka, että ne tulevat parhaillaan toteutettavan koulutuksen uudistuksen myötä muodostamaan yhtenäisen koulutuskokonaisuuden. Kurssien kohdalla on pääasiallisina lähteinä käytetty viimeisimpien kurssien opetussuunnitelmia. Sen sijaan suunnitteluvaiheessa oleviin, uusiin opetusohjelmiin ei tässä yhteydessä oteta kantaa.

On olemassa monia erilaisia tapoja, joiden avulla voitaisiin arvioida esimerkiksi koulutuksen riittävyttä tai kattavuutta. Eräs perinteinen, rationalistiseen suunnittelunäkemykseen perustuva tapa voisi olla organisaatioiden tavoitteista johdettujen koulutustarpeiden selvittäminen. Koulutustarpeista voitaisiin johtaa koulutuksen päämäärät ja tavoitteet. Tämän jälkeen olisi pohdittava strategioita ja keinoja, joiden avulla noihin päämääriin voitaisiin päästä. Tällainen ajattelumalli, varsinkin jos se perustuu alussa käsiteltyyn tieteellisen liikkeenjohdon johtamiskäsitykseen, saattaisi kuitenkin jättää joitakin johtamiseen liittyviä osa-alueita huomiotta.

Toinen tarkastelutapa on sijoittaa koulutus erilaisiin, mahdollisimman monipuolisesti sitä kuvaaviin teoreettisiin viitekehysiin, ja arvioida miten hyvin se kattaa arviointikehyksen eri osa-alueet. Tällaisen tarkastelun kriittinen kohta on arvioitavien ilmiöiden kannalta oikeiden teoreettisten viitekehysten löytäminen.

Tässä tutkimuksessa analysoidaan siis puolustusvoimien jatkokoulutusta johtamisen näkökulmasta. Luvuissa 2 - 4 muodostetaan kolme erilaista teoreettista viitekehystä, joiden avulla voidaan arvioida koulutuksen kattavuutta. Ensimmäinen viitekehys keskittyy johtajan pääosaamisalueisiin. Nämä ovat yleinen maanpuolustuksen ja puolustusvoimien tuntemus, oman puolustushaaran, aselajin tai toimialan tuntemus sekä henkinen joustavuus ja vahvuus. Toinen tarkastelukehikko keskittyy johtamisen ilmenemismuotoihin, joiksi tässä tutkimuksessa on nimetty tiede, oppi, käytäntö ja virallinen käytäntö. Kolmas kehikko jakautuu johtamisteorioiden tutkimussuuntauksiin sekä niiden sisältöalueisiin. Viidennessä luvussa jatkokoulutuksen koko sisältö sijoitetaan erikseen kuhunkin viitekehikkoon. Analyysin tuloksena tehdään johtopäätöksiä koulutuksen kattavuudesta ja tuodaan esiin joitakin koulutuksen kehittämisessä huomioitavia seikkoja.

2 JOHTAJALTA EDELLYTETTÄVÄT OSAAMISALUEET

2.1 Liikkeenjohtajan osaamisalueet

Yrityselämässä liikkeenjohdolta on perinteisesti edellytetty kolmen laajan osa-alueen hallintaa: yleistä talouselämän logiikan tuntemusta, oman toimialan logiikan tuntemusta sekä henkistä joustavuutta ja vahvuutta. Näiden ominaisuuksien avulla johtajien on luovattava yritystä sekä hyvinä että huonoina aikoina, jopa kriiseissä.

Yleinen talouselämän logiikan tuntemus sisältää esimerkiksi alan terminologian hallinnan. Tämä tarkoittaa sitä, että liikkeenjohtajan on tunnettava termit ja osattava käyttää niitä sujuvasti. Lisäksi johtajan olisi nähtävä erilaisten taloudellisten ilmiöiden vaikutussuhteet toisiinsa ja johtamaansa yritykseen. Talouselämän logiikan yleiseen tuntemukseen kuuluu lisäksi talouselämän ihmisten tuntemus, jopa henkilökohtainen tuttavuus. Tuttavuuksista muodostuva verkosto auttaa johtajaa esimerkiksi ajan tasalla pysymisessä ja taustavaikuttamisessa.

Oman toimialan logiikan tuntemus sisältää tietyn alan yksityiskohtaisen tuntemuksen. Tähän liittyvät esimerkiksi yritysten ja erityisesti kilpailijoiden menestystekijöiden ja toimintalogiikoiden tuntemus, tuotto- ja kustannusrakenteiden tuntemus sekä yksityiskohtainen ymmärrys asiakkaiden käyttäytymisestä. Toimialan ihmisten, erityisesti vaikuttajien tuntemus on tärkeä osa oman toimialan tuntemusta, sillä heistä muodostuva verkosto on johtajalle tärkeä seurannan ja vaikuttamisen apukeino. 1970- ja 1980-luvuilla saatettiin uskoa, ettei johtajien tarvitse tuntea syvällisesti omaa toimialaansa. Niinpä johtajia kuviteltiin voitavan siirtää vaikeuksitta toimialalta toiselle. Tämä uskomus yleisjohtajuudesta on sittemmin paljolti väistynyt ja nykyään pidetään välttämättömänä, että myös ylin johto tuntee oman toimialansa.

Kolmatta liikkeenjohtajan laajaa osaamisaluetta voidaan kutsua henkiseksi joustavuudeksi ja vahvuudeksi. Henkinen joustavuus on esimerkiksi tärkeiden asioiden monipuolista käsitteellistä hahmottamista. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajan on kyettävä näkemään oma organisaatio monen sidosryhmän näkökulmasta monin eri käsittein.

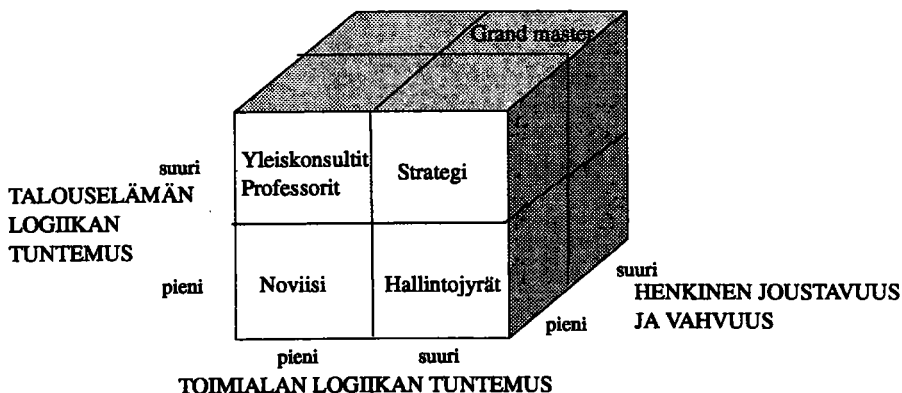
Ihmisille on tyypillistä hahmottaa monimutkaisia ilmiöitä käyttämällä hyväksi analogioita, jotka yksinkertaistavat kohdeilmiötä. Esimerkiksi organisaatiosta tavallisimmin käytetty analogia on kone. Tämän ajatuksen taustana on vuosisadan alussa syntynyt niin sanottu tieteellinen liikkeenjohto (scientific management), joka ainakin osittain tietämättään hahmotti organisaatiot koneina. (Vrt Morgan, 1986) Konemainen ajattelu on toimiva, jos organisaation tehtävä on yksinkertainen ja pysyy samana. Organisaatioiden tehtävät ovat kuitenkin usein monimutkaisia ja vielä ajassa muuttuvia. Tällöin kone-metafora ei sovellu johtajan ajattelun perustaksi. Sen rinnalle tarvitaan muita analogioita. Tällaisia voivat olla esimerkiksi organisaatio kulttuurina, eliönä tai aivoina.

Sen lisäksi, että johtajan pitäisi kyetä näkemään tärkeät ilmiöt eri intresenttien näkökulmista eri käsittein, hänen olisi nähtävä organisaatiolleen tärkeät ilmiöt myös eri aikaperspektiiveistä: menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta.

Johtajan henkinen vahvuus pitää puolestaan sisällään asioihin vaikuttamisuskon, pitkäjänteisyyden pyrkiä tavoitteisiinsa. Samoin siihen kuuluvat johdonmukaisuus sekä kyky saada muutkin uskomaan tavoitteisiinsa ja ponnistelemaan niitä kohti. Henkistä vahvuutta on myös kyky ymmärtää muiden näkökulmia ja toisaalta kyky tulla ymmärretyksi. Edelleen henkinen vahvuus on toimintakyvyn säilyttämistä paineen alaisena stressitilanteessa sekä myös luottamusta lähellä toimiviin ihmisiin.

Seuraavassa kuviossa on hahmotettu eri tyyppisiä ammattiryhmiä liikkeenjohdon kolmen osaamisalueen muodostamasta kehyksestä. Kuvion yksinkertaistamiseksi jokaisen osa-alueen hallinta on jaettu "suureen" ja "pieneen".

Kuvio 1. Liikkeenjohtajien tyypittely (Vrt Reger, 1989)



1. Noviisi on esimerkiksi opiskelija tai kesäharjoittelija, joka on liikkeenjohtajaksi kehittymisen alkutaipaleella.

2. Yleiskonsultit ja liiketaloustieteen professorit tuntevat talouselämää hyvin, mutta tietyt tai tietyt toimialojen tuntemus on tavallisesti suhteellisen vähäistä.

3. Hallintojyrät tuntevat oman toimialansa pohjamutia myöten, mutta liike-elämän yleistuntemus voi olla heikko.

4. Strategi tuntee sekä oman toimialansa että koko talouselämän toiminnan.

5. Grand master-strategin ominaisuuksiin kuuluu edellisten lisäksi suuri henkinen joustavuus ja vahvuus.

Noviisista strategiksi kehittymiseen on olemassa kolme erilaista periaatteellista tietä:

1) Ensin syvälinen paneutuminen yleensä talouselämän tuntemukseen ja tietyn toimialan logiikan hallintaan esimerkiksi opiskelun tai tutkimuksen kautta.

2) Ensin syvälinen paneutuminen tietyn toimialan logiikkaan esimerkiksi työelämän kautta ja sen jälkeen koko talouselämän tuntemukseen esimerkiksi liikkeenjohdollisen jatkokoulutuksen avulla.

3) Sekä tietyn toimialan että koko talouselämän tuntemuksen yhtäaikaista kehittäminen.

Kaikki kehityspolut ovat mahdollisia. Ensin mainittua tapaa noudatetaan esimerkiksi ekonomikoulutuksessa, jossa opiskelijat hankkivat melko syvällisen talouselämän yleis-tuntemuksen ja alkavat varsinaisesti paneutua tietyn toimialan problematiikkaan työelämään siirtyessään. Myöhemmällä iällä tämänkaltainen kehityspolku on kuitenkin selvästi harvinaisempi, vaikka joitakin tällaisia esimerkkejä on olemassa myös Suomessa. Toinen kehityspolku on tyypillinen insinööreille, jotka keski-iässä hakeutuvat liikkeenjohdolliseen jatkokoulutukseen, esimerkiksi MBA-ohjelmaan. Liike-elämässä ei ole kovinkaan yleistä olla jatkuvassa koulutuksessa työn ohessa, mikä on normaali käytäntö esimerkiksi puolustusvoimissa.

Eräs oleellinen seikka ihmisen kehittämisessä strategiksi ja grand masteriksi on se vuorovaikutusympäristö, jossa hän toimii. Jos hän saa olla tai joutuu vuorovaikutukseen esimerkiksi tietyn toimialan huipposaaajien kanssa, hänen kehittämisensä vastaavantasoiseksi osajaksi on todennäköistä. Vain "korkealla sarjatasolla" pelaaminen auttaa kehittymään huipposaaajaksi. Voidaan sanoa, että osaaminen ruokkii osaamisen kehitystä. Suomen talouselämästä tämänkaltainen esimerkki on metsäklusteri, jossa osaaminen on

globaalisestikin arvioiden maailman huipputasoa. Yksilön lahjakkuus on tietenkin tärkeä tekijä strategiksi kehittämisessä, mutta vain yksi niistä.

On myös huomattava, että yhden osa-alueen hallinta auttaa myös toisen hallintaan. Niinpä esimerkiksi talouselämän syvälinen ymmärtäminen auttaa liikkeenjohtajaa ymmärtämään myös omaa toimialaansa. Sama pätee luonnollisesti myös päin vastoin. Samoin parantunut käsitteellinen joustavuus auttaa sekä oman toimialan että talouselämän ymmärtämistä.

2.2 Sotilasjohtajan osaamisalueet

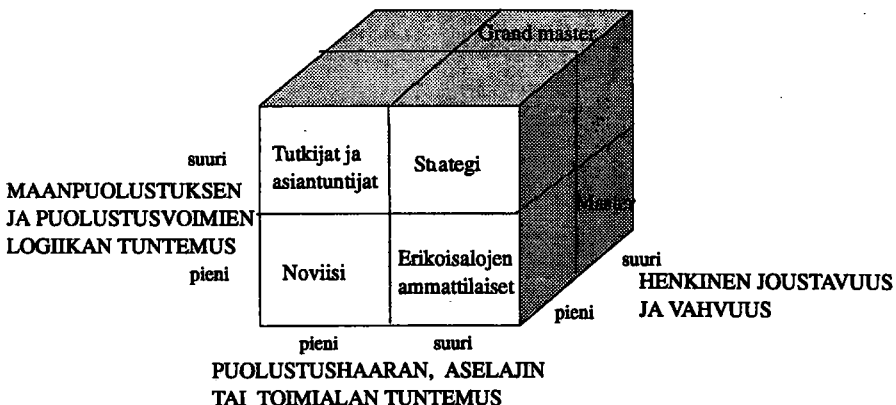
Puolustusvoimissa johtajalta voidaan analogisesti edellyttää yleistä maanpuolustuksen ja puolustusvoimien logiikan tuntemusta, oman puolustushaaran, aselajin tai toimialan logiikan tuntemusta sekä henkistä joustavuutta ja vahvuutta.

Puolustusvoimien yleinen tuntemus edellyttää tietoja johtamistasosta riippuen strategiasta tai operaatiotaidosta ja taktiikasta. Samoin johtajan on hallittava maanpuolustuksen tekninen toimintaympäristö ja organisaatioiden toiminta. Tämä edustaa toiminnan ja siihen liittyvän tekniikan kokonaisuuksien hallintaa.

Puolustushaaran, aselajin tai oman toimialan kannalta johtaja tarvitsee tietoja niiden operaatiotaidon ja taktiikan erityispiirteistä. Samoin oman alan tekniikan erikoisosaaminen on välttämätöntä. Tämä osaamisalue edustaa puolestaan oman alan toiminnan ja siihen liittyvän tekniikan erikoisosaamista ja sen liittymistä kokonaisuuteen.

Puolustusvoimissa johtajilta vaaditaan vähintäänkin saman tasoista henkistä joustavuutta ja vahvuutta kuin missä tahansa muussa johtamistehtävässä. Normaalissa rauhan ajan johtamisessa korostuvat muun muassa neuvottelutaito ja sitkeys. Kriisiajan johtamista kohti mentäessä korostuvat esimerkiksi kärsivällisyys ja motiivointikyky. Kriisijohtamisessa tarvitaan rohkeutta, nopeaa päätöksentekoa ja toimeenpanokykyä sekä erityisesti stressin ja paineen sietokykyä. Eri johtamismenetelmiä on pystyttävä käyttämään joustavasti ja tilanteen mukaan. Rauhan ajan hallinnollisessa johtamisessa voidaan puolustusvoimissa toteuttaa työntekijöiden osallistumista aivan samalla tavalla kuin muissakin organisaatioissa. Kriisijohtamista kohti siirryttäessä joudutaan siirtymään yhä johtajakeskeisempiin menetelmiin. Kuvio 2 pyrkii havainnollistamaan sotilasjohtajien tyypittelyä.

Kuvio 2. Sotilasjohtajien tyypittely



1. Noviisi on esimerkiksi opiskelija, juuri valmistunut kouluttaja tai vaikkapa koulutuksensa alkuvaiheessa oleva hävittäjälentäjä. Myös monia sotilaallista toimintaa tukevien alojen ammattilaisia voidaan sijoittaa tähän ryhmään.

2. Koko maanpuolustuksen kannalta keskeisten alojen tutkijat ja turvallisuuspolitiikan asiantuntijat tuntevat maanpuolustuksen toimintakentän hyvin, mutta heidän erikoisalojen asiantuntemuksensa voi olla vähäistä.

3.1. Sotilaallisten erikoisalojen ammattilaiset tuntevat oman alansa hyvin, mutta maanpuolustuksen kokonaisuuksien hallinta voi olla vähäisempää. Tähän ryhmään voivat kuulua esimerkiksi eri aselajien toimistoupseerit, pitkälle erikoistuneet upseerit, esimerkiksi lentäjät, insinöörit ja muu tekninen henkilöstö sekä sotilaallisten erikoisalojen tutkijat.

3.2. Master tuntee oman alansa hyvin, mutta ei vielä välttämättä hallitse maanpuolustuksen kokonaisuutta. Hän on paljon tekemisissä ihmisten kanssa ja häneltä vaaditaan henkistä joustavuutta ja vahvuutta. Hän on esimerkiksi yksikön päällikkö tai kurssinjohtaja. Sodan ajan johtajat perusyksikön päällikkötasolle saakka voitaisiin myös luokitella tähän ryhmään kuuluviksi.

4. Strategi tuntee sekä oman toimialansa että maanpuolustuksen kokonaisuuden. Tähän ryhmään kuuluvat tyypillisimmin ylimpien esikuntien eri alojen suunnittelu- ja johtamistehtävistä vastaavat henkilöt sekä Maanpuolustuskorkeakoulun jatkotutkinto-osaston opettajat. Operatiivisen ja järjestelyalan päälliköiltä vaaditaan näitä taitoja kaikilla tehtävätaasoilla.

Mainittakoon, että tässä yhteydessä strategialla ei tarkoiteta sotilaallista strategiaa, eikä strategialla sotilasstrategioiden tutkijaa, suunnittelijaa tai toteuttajaa, vaan minkä tahansa maanpuolustukseen liittyvän alan strategiseen ajatteluun kykenevää henkilöä. Tässä mielessä esimerkiksi yliopistojen ja korkeakoulujen opettajia ei voi verrata Maanpuolustuskorkeakoulun opettajiin. Yliopistoista opettajien siirtyminen yritysjohtajiksi on harvinaista ja ehkä hankalampaakin kuin Maanpuolustuskorkeakoulun opettajien siirtyminen komentajatehtäviin. Tämä johtuu lähinnä kahdesta seikasta. Ensimmäkin Maanpuolustuskorkeakoulussa opettaminen on käytännössä ja toisaalta Maanpuolustuskorkeakoulun opettajilla on jo pitkä kokemus vähintään päällikkötasoisista tehtävistä. Näin ollen heidät voidaan milloin tahansa siirtää oman alansa grand mastereiksi.

5. Grand master-strategi kuuluu puolustusvoimien ylimpään ja keskijohtoon. Tähän ryhmään kuuluvat myös joukko-osastojen komentajat. Heiltä vaaditaan edellisten taitojen lisäksi suurta henkistä joustavuutta ja vahvuutta. Nämä ominaisuudet korostuvat erityisesti sodan ajan johtamistoiminnassa.

Puolustusvoimissa koulutetaan grand mastereita vain yhtä reittiä. Järjestelmä perustuu itsenäiseen koulutusjärjestelmään, joka nojaa peruskoulutukseen, työtehtävissä kehittymiseen sekä jatkuvaan täydennyskoulutukseen. Peruskoulutuksessa perehdytään sekä oman alan että koko maanpuolustuksen hallintaan sekä hankitaan masterilta vaadittavat perustiedot ja taidot. Työelämän alkuvaiheessa kehitytään oman alan ammattilaisiksi. Perustutkinnon jälkeisen täydennyskoulutuksen avulla pyritään kehittämään mastereita. Jatkokoulutuksessa koulutetaan strategeja ja annetaan grand masterin perusevää. Lopullisesti grand mastereiksi kasvetaan työpaikalla sekä lyhyen täydennyskoulutuksen avulla. Myös sodan ajan tehtäviin tähtävällä koulutuksella käytännön harjoituksineen on erittäin merkittävä asema näiden grand master-ominaisuuksien kehittäjänä. Grand mastereiksi tullaan siis reittiä noviisi - erikoisalan ammattilainen - master - strategi - grand master. Master-vaihe on ainoa, joka saattaa jäädä joidenkin kohdalla toteutumatta, jos upseerien jatkokoulutukseen tullaan suoraan erikoisalan ammattilaisen tehtävistä.

Yksi tärkeimmistä taustamuuttujista henkilöiden sijoittumisessa eri ryhmiin on virkauran vaihe. Lisäksi siihen vaikuttavat esimerkiksi henkilökohtaiset pyrkimykset. Joku

saattaa haluta tutkijan uraa, joku toinen voi arvostaa pyrkimystä strategiksi ja grand masteriksi. Tyypittelyn ensimmäisessä, toisessa ja kolmannessa ryhmässä on myös henkilöitä, jotka toteuttavat koko virkauransa lähinnä näihin ryhmiin kuuluvia erityistehäviä. Heistä voidaan täydennyskouluksen avulla tehdä mastereita (vartioston johtaja, korjaamon johtaja) ja joissakin tapauksissa myös strategeja (toimistopäälliköinä ja osastopäälliköinä toimivat insinöörit), mutta heidän etenemisensä grand mastereiksi (komentajatehtäviin) on harvinaista.

Vuorovaikutusympäristö tukee strategiksi ja grand masteriksi kehittymistä. Vuorovaikutusympäristöön liittyvät myönteiset tekijät tulevat hyvin esille Maanpuolustuskorkeakoulun jatkotutkinto-osastossa. Ensinnäkin yleisesikuntaupseerikurssille on hakeuduttu vapaaehtoisesti. Toiseksi itsensä kehittämisen halun voidaan olettaa olevan opiskelijoita yhdistävä piirre. Kolmanneksi ryhmä koostuu puolustusvoimien eri alojen osajista, jolloin syntyy väkisinikin ajatusten vaihtoa eri osaamisalojen kesken. Neljänneksi kehitystä ruokitaan asiantuntevalla opetuksella.

Näyttää siis siltä, että puolustusvoimissa strategeiksi kouluttamisessa myös vuorovaikutusympäristöön liittyvät tekijät tulevat koulutusjärjestelmän myötä itsestään huomioituiksi. Tämän lisäksi grand mastereiden kehittämiseen vaikuttavat myös työympäristöön liittyvät viiteryhmät. Johtajien kehittyminen strategeiksi tai grand mastereiksi ei siis ole pelkästään lahjakkuudesta riippuvainen, vaan siihen vaikuttavat myös monet muut tekijät.

Puolustusvoimien koulutuksessa kehittyminen grand masteriksi ja siihen kouluttaminen tuntuvat soveltuvan liikkeenjohtajien kohdalla tehtyyn tyypittelyyn. Kehityspotit vaikuttavat niin loogisilta ja selkeiltä, että johtamiskoulutuksen analyysissä voidaan hyvin käyttää liikkeenjohdon kanssa yhteisiä tutkimusviitekehyksiä.

Sekä esiupseeri- että yleisesikuntaupseerikoulutuksen voidaan olettaa sisältävän kaikille edellä mainituille johtajien osaamisalueille liittyvää koulutusta. Tämän tutkimuksen ensimmäinen teoreettinen viitekehys muodostuu näistä kolmesta johtajilta vaadittavasta osaamisalueesta eli juuri kuvioiden 1 ja 2 mukaisista kolmesta dimensiosta.

Koulutus on tärkeä osa liikkeenjohtajan ja sotilasjohtajan kehittymisessä grand masteriksi. Koulutuksessa kehitetään talouselämän/maanpuolustuksen ja puolustusvoimien yleistä tuntemusta, oman alan/oman puolustushaaran tai aselajin tuntemusta sekä henkistä joustavuutta ja vahvuutta. Kuten edellä todettiin, jonkin osaamisalueen kehittäminen kehittää tavallisesti myös muita alueita. Toisin sanoen esimerkiksi oman puolustushaaran tai aselajin syvälinen tuntemus auttaa ymmärtämään paremmin myös koko puolustusvoimien toimintaa. Edellä mainittuja osaamisalueita voidaan kehittää myös työelämässä, jos tälle kehittämiselle on luotu edellytykset.

Puolustusvoimien jatkokoulutuksen kehittämisen näkökulmasta on syytä kysyä:

Painottuvatko johtajan osaamisalueet koulutuksessa riittävän monipuolisesti ja halutulla tavalla?

Muodostaako jatkokoulutus johtajan osaamisalueiden kehittämisen kannalta loogisesti etenevän kokonaisuuden?

Nykyisin eräs koulutuksen painopistealue on nimenomaan ihmisten henkisen joustavuuden kehittäminen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi uusien käsitteiden ja näkökulmien omaksumista ja omaksumiskykyä. Tästä syystä on tärkeätä, että johtamiskoulutus pitää sisällään monia näkökulmia ja tarkastelutasoja. Seuraavassa esitetään kaksi muuta viitekehystä, joiden avulla voidaan arvioida koulutuksen kattavuutta erilaisista näkökulmista.

3 JOHTAMISKOULUTUKSEN TARKASTELU JOHTAMISEN ILMENEMISMUOTOJEN PERUSTEELLA

Seuraavassa jäsenetään johtamista sen ilmenemismuotojen perusteella, jotka voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen. Nämä ovat johtaminen tieteenä, johtaminen oppina, johtaminen käytäntönä ja johtaminen virallisena käytäntönä (Vrt Näsi, 1992). Niitä on selvennetty kuviossa 3.

TIEDE	OPPI
KÄYTÄNTÖ	VIRALLINEN KÄYTÄNTÖ

Kuvio 3. Johtamisen ilmenemismuodot

Kuvion kentät eivät aina ole selvästi toisistaan erotettavissa. Lisäksi on huomattava, että kunkin elementin ”hyvyys” on riippuvainen sen käyttötarkoituksesta. Niinpä esimerkiksi monet korkeakoulututkinnot sisältävät tietystä määrin kaikkia edellä mainittuja elementtejä.

Käytännölle on tyypillistä sidonnaisuus aikaan, paikkaan, tiettyihin ihmisiin ja heidän kokemuksiinsa (Näsi, 1992). Käytäntö kuvaa esimerkiksi joukko-osaston todellisia tapahtumia. Niistä saattaa luonnollisesti olla samassakin yksikössä monia mielipiteitä ja tulkintoja. Käytäntö ei ole kuitenkaan välttämättä sama kuin esimerkiksi yksikön suunnitelmat ja komentajan viralliset lausunnot, joten tavallisimmin ”oikeaa” käytäntöä ei ole dokumentoitu.

Virallinen käytäntö on usein osatotuus koko käytännöstä. Sitä voisivat parhaiten kuvata esimerkiksi erilaiset suunnitelmat, työjärjestykset, ohjeet ja määräykset. Virallinen käytäntö voi tietysti olla täsmälleen sama kuin epävirallinen, mutta oletettavasti näin ei läheskään aina ole. Jos oikeaa käytäntöä halutaan tutkia ja johtaa, se on myös onnistuttava tunnistamaan. Johtajien olisi siis pystyttävä erottamaan ”oikea, epävirallinen” käytäntö ”virallisesta”. Tutkimuksen kannalta virallisen käytännön etu on siinä, että se on usein dokumentoitu ja siten nopeasti selvitettävissä. Todettakoon, että esimerkiksi Maanpuolustuskorkeakoulun diplomitoissa raportoidaan harvemmin todellista käytäntöä ehkäpä osittain juuri virallisen käytännön hyvästä dokumentoinnista johtuen.

Johtamisen oppina ilmenemisen varsinaisia ekspertejä ovat konsultit ja opettajat, mutta myös tieteenekijät ja käytännön ihmiset esittelevät usein oppejaan. Opeille on tyypillistä, että ne pyrkivät sanomaan, miten pitäisi toimia tietystä tilanteesta, joten niillä on paljon yhtäläisyyttä ohjesääntöjen kanssa. Tyypillisimpiä oppien kirjallisia lähteitä ovat oppikirjat ja ammattilehdet. (Näsi, 1992)

Tiede eroaa kaikista edellä mainituista elementeistä siinä, että se on perustellumpaa ja objektiivisempaa. Tiede pyrkii ainakin viime kädessä kehittämään yleisiä, universaaleja teorioita. Tämä on myös monien yksittäisten tutkimusten tavoite. Tavallisimmin yksittäinen tutkimus on kuitenkin vain askel kohti yleistä teoriaa. Useimmiten tiede ja tieteelliset julkaisut pyrkivät mieluummin kuvailemaan ja selittämään kuin antamaan pitkälle meneviä ohjeita. Teoriat antavat enemmänkin välineitä ajatella kuin suoranaisia ohjeita. Tieteen teko on säädelty ja varmistettu esimerkiksi erilaisten tieteellisten metodien ja menetelmien avulla. Tieteen kirjallisia lähteitä ovat esimerkiksi väitöskirjat ja eri alojen tieteelliset lehdet, joihin hyväksytyt artikkelit ovat läpäisseet niin sanotun referee-menettelyn.

Johtamisen ilmenemismuodot voidaan jakaa siis ainakin neljään osaan. Johtamiskoulutuksen kannalta on nyt syytä kysyä:

Halutaanko koulutuksessa painottaa jotain näistä osa-alueista?

Onko nykyinen koulutus painottunut halutulla tavalla?

Seuraavaksi tarkastellaan vielä erikseen miten erilaiset johtamisteoreettiset näkökulmat ja sisältöalueet ovat edustettuina koulutusohjelmissa.

4 JOHTAMISKOULUTUKSEN ARVIOINTI JOHTAMISTEOREETTISTEN NÄKÖKULMIEN AVULLA

4.1 Johtamisteorioiden koulukunnat

Millä tahansa tutkittavalla alueella on yleensä useita, ainakin jossain määrin toisistaan poikkeavia ja kilpailevia teorioita. Koska tämä pätee myös johtamisen tutkimukseen, on tässä yhteydessä hyödyllistä hahmottaa alueen tutkimuksen valtavirrat ja sisäistää niiden keskeiset ideat. Tyypillisesti valtavirtojen teorioiden ontologioissa on eroja. Ontologia määrittelee peruskäsitteet, jotka ovat keskeisiä tietyn tutkimustradition painopistealueella. Tämä tarkoittaa lähinnä sitä, että teoriat käyttävät toisistaan poikkeavia termejä ja ovat kiinnostuneita keskenään erilaisista kysymyksistä.

Johtamisteoriat voidaan ryhmitellä jatkumolle, jonka toisessa päässä ovat klassisen tieteellisen liikkeenjohdon teoriat ja toisessa 1970-luvun johdon työnpiirteiden tutkimukset. Näiden välille voidaan sijoittaa 1980-luvulla esiin nousseet rakenteellis-institutionaaliset johtamisteoriat. Kaikki edellä mainitut tutkimusperinteet ovat edelleen voimissaan, joten näihin valtavirtoihin voidaan sijoittaa myös aivan viime aikoina tehtyjä tutkimuksia. Johtamisteoriat eli johtamisen tutkimuksen valtavirrat voidaan siis ryhmitellä esimerkiksi kuvion 4 mukaisesti.

<p>Tieteellinen liikkeenjohto Taylor (1911), 1900-></p>
<p>Rakenteellis-institutionaaliset teoriat Teulings (1983), Pettigrew (1985), Lilja ymt. (1986) 1980-></p>
<p>Johdon välittömien työnpiirteiden tutkimukset Mintzberg (1973), Kotter (1982) 1970-></p>

Kuvio 4. Johtamisteorioiden koulukuntajaottelu

Tieteellisen liikkeenjohdon tutkimukset ja niiden perilliset ovat perinteisesti olleet normatiivisia ja universaaleja. Niissä johtaminen on jaettu normatiivisesti (johtajan pitäisi) ja universaalisti (koskee kaikkia johtajia) esimerkiksi suunnitteluun, organisointiin, motivointiin ja valvontaan. Tässä lähestymistavassa johtajan ongelmat ovat tavallisesti suuria, pitkälle tulevaisuuteen vaikuttavia ja analyyttisin keinoin ratkaistavia. Tieteellisen liikkeenjohdon johtamisteoriat ovat sisältäneet melko vähän konkreettisia, empiirisiä johdon työntutkimuksia ja niitä voitaisiinkin pitää melkeinpä "oppeihin" kuuluvina.

Karikatyyri tämän koulukunnan johtajasta on helposti piirrettävissä. Johtaja elää kaikenlaisen käytännön melskeen yläpuolella. Raskaan tammioven takana hän istuu siistissä, vaimessa ja viileässä huoneessaan. Siellä hän lukee raporttejaan, analysoi ympäristöään, laatii virallisia suunnitelmia, tekee päätöksiä, sijoittelee alaisiaan eri asemiin tai

hioo uutta palkkiojärjestelmää. Hengeltään hän on älykäs ja analyttisesti kyvykäs. (Näsi, 1992)

1970-luvun alkupuolella voimistui konkreettinen ja empiirinen johtamistyön tutkimus, joka kritisoi voimakkaasti traditionaalista kuvaa johtamisesta. Nämä tutkimukset romuttivat myyttejä rationaalisesta, suunnitelmallisesta ja analyttisestä johtajasta. Esimerkiksi Mintzberg (1973) valitsi kohteekseen viisi johtajaa ja seurasi heidän työskentelyään aamuvarhaisesta myöhäiseen iltaan. Kotter (1982) puolestaan seurasi johtajia minuutin tarkkuudella halutessaan todella tietää, mitä johtajat tekevät ja millaisia he ovat. Mintzberg ja muut johdon työn tutkijat huomasivat, että johtajien työ on epämuodollista, kommunikatiivista ja sirpaleista. Johtajien oli pakko tehdä päätöksiä ja ratkaista ongelmia, vaikeivät ne olleet edes kunnolla hahmottuneita, ja vaikka heillä ei ollut riittävästi informaatiota. Johtajien työpäivät olivat katkonaisia, jäsentymättömien ja monimutkaisten ongelmien kanssa painiskelua sekä elävää toimintaa alaisten, vertaisten ja esimiesten kanssa. Tässä lähestymistavassa johtajan ongelmat ovat siis usein pieniä sekä vaativat nopean ja intuitiivisen ratkaisun.

Mintzbergin keskeisiä käsitteellisiä tuloksia oli johtajan rooliteoria, jonka mukaan johtajat kuluttavat valtaosan työajastaan erilaisissa rooleissa yrityksen sisä- ja ulkopuolella. Mintzberg tunnisti johtajalle kymmenen perusroolia kolmella pääalueella.

Ensinnäkin johtaja on jonkinlainen Simo Symboli. Hänellä on henkilösuhderooleja, sillä häntä tarvitaan firman keulakuvana, alaisten "meidän johtajana" ja kriittisenä yhdysihmisenä. Toiseksi johtaja on toiminnallaan Timo Tietohahmo. Tällöin hän kantaa informaatorooleja. Hän hankkii yrityksen "kullan arvoisen tiedon" sekä tiedottaa näistä tiedoista sisäisesti ja ulkoisesti. Kolmanneksi johtaja on Pekka Päättäjä. Päätöksentekorooleissaan hänen on kyettävä olemaan sekä dynaaminen yrittäjä, taitava resurssien jakaja, häiriöiden poistaja ja innostava neuvottelija. (Näsi, 1992)

Tieteellisen liikkeenjohdon teorioihin verrattuna johdon välittömien työnpiirteiden tutkimukset ovat selvästi deskriptiivisempiä eli enemmän kuvailemaan pyrkiviä. Niiden mukaan tieteellisen liikkeenjohdon teoria on kokoelma tutkijankammioissa laadittuja ajatusmalleja, joilla ei ole paljонkaan tekemistä käytännön kanssa. Johdon välittömien työnpiirteiden tutkijoiden mukaan teoriat pitää laatia kokemusperäisten havaintojen pohjalta eikä päinvastoin.

Johdon välittömiin työnpiirteisiin nojautuvaa koulukuntaa on puolestaan kritisoitu muun muassa historiallisen perspektiivin unohtamisesta, liiallisesta individualismista ja johtajan työtä säätelevien institutionaalisten rakenteiden unohtamisesta sekä siitä, että sen mallit ovat kuitenkin liian abstrakteja hahmottamaan johdon työtä. (Lilja ymt., 1986)

Näiden kahden teoriasuuntauksen välimaille voidaan sijoittaa niin sanotut liikkeenjohdon rakenteellis-institutionaaliset teoriat, joiden voidaan katsoa saaneen alkunsa 1980-luvulla. Näissä tutkimuksissa liikkeenjohto ja sen työ jäsennetään historiallisesti kehittyvänä työprosessien järjestelmänä. Johdon työ nähdään näissä tutkimuksissa aikaan ja paikkaan, esimerkiksi yrityksen toimialaan ja kokoon sidoksisena. Rakenteellis-institutionaalisen koulukunnan mukaan johdon välittömien työnpiirteiden koulukunta ei ota riittävästi huomioon ympäristöä, jossa johtajat toimivat. Tämän koulukunnan mukaan johdon välittömien työnpiirteiden tutkijat lähtevät liiaksi johtajista itsestään eivätkä ymmärrä riittävästi sitä, että johtajien on toimittava niin kuin toimivat nimenomaan kontekstin (so. rakenteiden ja instituutioiden) takia. Toisin sanoen rakenteellis-institutionaalisen suuntauksen tutkijoiden primus motor on nimenomaan konteksti, ei johtaja.

Tällaisen johtajan karikatyyri voisi olla esimerkiksi seuraava. Hän on systeemissä kasvanut ja sen periaatteet sisäistänyt henkilö. Hänen johtamistaan kahlitsee jonkinlainen toimialan tai yrityksen toimintaa säätelevien perinteisten toimintatapojen sekä erilaisten ohjeiden ja määräysten verkosto. Hän pyrkii työskentelemään siten kuin hänen oletetaan työskentelevän. Jotta häntä ja hänen työtään voi ymmärtää, on ymmärrettävä ne kontekstit, joissa hän toimii.

Rakenteellis-institutionaalinen tutkimussuunta pyrkii kehittämään nimenomaan edellä mainittuihin konteksteihin sopivia teorioita. Esimerkkinä tällaisesta tutkimuksesta voisi olla tietyn toimialan johdon ongelmien ja niiden vuorovaikutussuhteiden analyysi. Tämän tyyppinen hallinnon ja johtamisen tutkimus on saanut huomiota viime vuosina, ja se on nykyisin melko tyypillinen hallinnon väitöskirjoissa Suomessakin.

Nyt voidaan kysyä miten hyvin puolustusvoimien koulutus kattaa näiden kolmen keskeisen johtamisteorioiden koulukunnan ajatukset. Tämän jäsentämisen helpottamiseksi voidaan kunkin teoriasuuntauksen kohdalla pohtia vielä erikseen niiden jakautumista johtamisen eri sisältöalueille.

4.2 Johtamisteorioiden sisältö

Johtamisteorioita voidaan analysoida niiden sisällöllisen päähuomion perusteella. Näitä kohteita on johtamiskirjallisuudessa lukuisia, joista tähän tarkasteluun on valittu tavallisimmat. Nämä ovat suunnittelu, organisaatiokulttuuri, organisaation rakenneteoriat ja ihmisten johtaminen (leadership).

Suunnittelu voidaan määritellä esimerkiksi tavoitteiden asettamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävien keinojen kehittämiseksi (Kts. esim. Ackoff, 1970). Suunnittelun merkitystä yrityksen menestymiseen on haettu lukuisissa empiirisissä tutkimuksissa. Toistaiseksi tulokset ovat olleet toisistaan huomattavasti poikkeavia. Suunnittelun on havaittu korreloivan sekä negatiivisesti että positiivisesti yrityksen menestymisen kanssa. Eräiden tutkimusten mukaan taas korrelaatiota ei ole havaittavissa. (Digman, 1990) Koska suunnittelu on kuitenkin perinteisesti nähty eräänä liikkeenjohdon tärkeimmistä tehtävistä, on se valittu erääksi tarkastelun pääkohteista.

Organisaatioyhteisö koostuu ihmisistä, jotka jatkuvasti ylläpitävät toimintaa ja aikaansaavat tuloksia, esittävät arvoja, normeja ja tapoja, kehittävät ja välittävät osaamista, opettavat ja oppivat. Siten ei ole lainkaan ihme, että on alettu puhua organisaatioista ja kulttuureista yhdessä. (Näsi, 1992) Erityisesti 1980-luvulla kulttuurikysymykset olivat päällimmäisiä johtamiskirjallisuudessa. Tällöin julkaistiin myös kaikkien aikojen luetuimpiin kuuluvat johtamiskirjat: Deal ja Kennedy (1983) "Yrityskulttuurit" sekä Peters ja Waterman (1984) "Menestyksen profiileja".

Organisaatiokulttuuri syntyy ensisijaisesti johtajien toimintojen kautta. Kulttuurin kehittyessä huonosti toimivaksi johtajuutta tarvitaan auttamaan ryhmää "poisoppimaan" joitakin kulttuuriin liittyviä olettamuksia ja oppimaan uusia. Tällaiset muutokset vaativat tietyn määrän kulttuurin aineiden tietoista ja harkittua hävittämistä. Johtajuuden ainutkertainen ja oleellinen tehtävä on kulttuurin manipuloiminen. Ilman johtajuutta ryhmät eivät kykenisi sopeutumaan muuttuviin ympäristöolosuhteisiin. (Schein, 1987) Puolustusvoimilla on pitkä ja omaleimainen historia, joka on muokannut oman organisaatiokulttuurinsa. Sen tunnistamiseksi ja kehittämiseksi jatkokoulutettavat tarvitsevat teoreettisia tietoja. Tästä syystä on myös organisaatiokulttuuri valittu tarkastelun kohteeksi.

Organisaation rakenneteoriat ovat keskittyneet selittämään ja ennustamaan organisaatioiden rakenteessa ja toiminnassa olevia eroja. Esimerkiksi Mintzberg (1979) luokittelee organisaatiot viideksi toisistaan poikkeavaksi tyyppiä. Hänen mukaansa organisaatioita sääteleviä kontingenssitekijöitä ovat mm. ympäristön monimutkaisuus ja dynaamisuus. Vastaavasti organisaation säätelyparametreja ovat mm. vallan hajautus, yksiköiden ryhmittely ja koko sekä suunnittelu- ja kontrollijärjestelmät. Organisaatioteorioiden käsittely on tässä yhteydessä tarpeen, koska sotilasjohtajan on ymmärrettävä oman alansa organisaatioiden rakennetta ja toimintaa. Organisaatioteorioihin on sisällytetty tässä yhteydessä myös niiden toimintaan liittyvä teknologia.

Suuri määrä liikkeenjohdon kirjallisuutta on keskittynyt ihmisten johtamiseen (leader-

ship) haluten erottaa sen asioiden johtamisesta (management). Leadership määritellään esimerkiksi toiminnoiksi, joilla organisoitu ryhmä saadaan ohjautumaan tavoitteitaan kohti (esim. Roach ja Behling, 1984). Leadership-termi on haluttu erottaa ns. followership-termistä. Siinä ihminen, jolla on eniten vaikutusta ryhmän ohjautumiseen, määritellään johtajaksi ja muut ihmiset seurailijoiksi (Yukl, 1989). Leadership on otettu yhdeksi tarkastelukohteeksi, koska ihmisten johtaminen on olennainen osa johtamista myös puolustusvoimissa.

4.3 Johtamisteorioiden tarkastelukehikko

Taulukkoon 1 on yhdistetty johtamisteorioiden tutkimussuuntaukset ("maailmankatosomus") sekä niiden edellä kuvatut sisältöalueet.

	SUUNNITTELU	KULTTUURI	ORGANISAATION RAKENNETEORIAM	LEADERSHIP
TIETEELLINEN LIIKKEENJOHTO				
RAKENTEELLIS- INSTITUTIONAALISET TEORIAM				
JOHDON VÄLITTÖMIEN TYÖNPIIRTEIDEN TUTKIMUKSET				

Taulukko 1. Johtamisteorioiden tarkastelukehikko

Jotta koulutus olisi kattavaa, siinä tulisi olla edustettuina sekä edellä mainitut kolme tutkimussuuntausta että tässä yhteydessä oleellisimmiksi nimetyt sisältöalueet. On kuitenkin huomattava, että eri tutkimussuuntaukset ovat painottaneet tai laiminlyöneet erilaisia sisällöllisiä kysymyksiä. Tieteellisen liikkeenjohdon maailmankatsomusta edustavassa kirjallisuudessa ei ole esimerkiksi juurikaan käsitelty organisaatiokulttuureihin liittyviä kysymyksiä. Vastaavasti rakenteellis-institutionaalisissa johtamisteorioissa leadership-kysymykset eivät ole olleet kiinnostavia, koska tutkimusten primus motor on ollut nimenomaan johtajien konteksti, ei niinkään itse johtaja. Edelleen johdon välittömien työpiirteiden tutkimukset eivät ole paljoakaan paneutuneet suunnitteluun, joka ei noussut johdon työpiirteiden tutkimuksissa voimakkaasti esiin. Edellä kuvatuista puutteista johtuen koulutuksen suunnittelussa on tärkeää käyttää hyväksi nimenomaan eri tutkimussuuntausten vahvuuksia.

5 JATKOKOULUTUKSEN TARKASTELU LAADITTUJEN VIITEKEHYSTEN AVULLA

Seuraavassa tarkastellaan upseerien jatkokoulutusta edellä esitettyjen teoreettisten viitekehysten pohjalta. Aluksi esitetään lyhyesti koulutuksen tavoitteet ja sisältö. Pääasiallisena tarkoituksena on sijoittaa koulutuksen eri osa-alueet edellä esitettyihin kolmeen arviointikehikkoon. Näin saadaan selville koulutuksen kattavuus arvioinnin kohteena

olevien tekijöiden suhteen.

Esiupseerikurssin maasota- ja ilmasotalinjojen päämääränä on kouluttaa sodan ajan tärkeimpien joukkoyksiköiden komentajien sekä perusyhtymien operaatio- ja aselajipäälliköiden taseisia johtajia. Rauhan ajan tehtävät koulutuksen jälkeen ovat lähinnä toimistopäällikkötaseisia. Johtamisopin tavoitteena on kurssin opetussuunnitelman mukaan, että upseeri tietää keskeisimpien johtamisteorioiden viimeisimmän kehityksen, osaa rauhan ajan joukkoyksikön ja sodan ajan perusyhtymän johtamisen sekä tuntee yhtymän aselajien ja toimialojen johtamisen. (Esiupseerikurssin opetussuunnitelma, 1993)

Kurssi sisältää 800 tuntia opetusta, joka jakautuu yhteensä 25:een oppiaineeseen. Eniten koulutusta annetaan taktiikassa (n 25 % tuntimäärästä), johtamisopissa (n 20 %), maasotaopissa (vajaat 20 %) ja esikuntapalvelussa (n 10 %). Nämä kaikki ovat johtamisen kannalta tärkeitä oppiaineita. Näiden ulkopuolelle jää maasotalinjalla noin neljännes ja ilmasotalinjalla noin kolmannes kaikista oppiaineista.

Yleisesikuntaupseerin tutkinnon tavoitteena on, että opiskelijat saavuttavat ylimpiin upseerin tehtäviin vaadittavat tiedot ja taidot sekä yleisen korkeakoulujärjestelmän mukaisen ensimmäisen jatkotutkinnon taseiset tutkijavalmiudet. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi opiskelijat koulutetaan hallitsemaan oman puolustushaaransa yhtymien sodan ajan komentaja- ja esikuntatehtävät. Näitä tehtäviä varten tarvitaan monipuoliset tiedot maanpuolustuksen eri sektoreilta sekä erityisesti oman puolustushaaran kehittämistä. Näiden päämäärien lisäksi on erikseen mainittu tavoitteena, että koulutettavat oppivat ymmärtämään yleisen maanpuolustustahdon ja taistelutahdon merkityksen sekä tuntevat niiden kehittämismahdollisuudet. (Yleisesikuntaupseerikurssien opetusohjelma, 1993) Tämä päämäärä edellyttää erityisesti johtamiskulttuurin ja leadership-ominaisuuksien huomioimista.

Kurssin yleisillä opintosuunnilla annetaan koulutusta kaikkiaan 3200 tuntia. Tärkeimpiä oppiaineita ovat taktiikka ja operaatiooppi (vajaat 40 % kokonaistuntimäärästä), johtamisoppi (vajaat 20 %), tutkijakoulutus (vajaat 10 %), strategia (vajaat 10 %) sekä tekniikka, historia ja matemaattis-luonnontieteelliset aineet (kukin muutamia prosentteja kokonaistuntimäärästä). Kolmen muun oppiaineen koulutus käsittää yhteensä ainoastaan muutamia prosentteja koulutuksen kokonaismäärästä. Tämän lisäksi tutkijakoulutus sisältää yli 200 tuntia sekä taktiikka ja operaatioopin kotityö 40 tuntia omatoimista opiskelua. Nämä on myös huomioitu jäljempänä sijoitettaessa koulutusta teoreettisiin viitekehyksiin.

Yleisesikuntaupseerikurssin johtamisopin opetuksen tavoitteiden opetussuunnitelman mukainen muotoilu soveltuu hyvin edellä toisessa luvussa esitettyyn sotilasjohtajien osaamisalueiden ryhmittelyyn. Suunnitelman mukaan johtamisopin opetuksen tavoitteena on saavuttaa tiedot, taidot ja asenne, jotka antavat valmiuden johtaa rauhan aikana esikuntatyöskentelyä ja hallintoa sekä vaativaa suunnittelua ja kehittämistä erikoisalan tehtävissä, valmiuden johtaa sodan aikana prikaatia (vast) sekä yhtymän operatiivista toimintaa, aselajitoimintoja, esikuntatyöskentelyä ja hallintoa. Tällöin koulutettavalla on siis sellaiset tiedot ja taidot, joita edellytetään ensimmäisen viitekehikon mukaiselta strategilta. Tavoitteen loppuosan mukaan kurssilla annetaan perusta kehittyä johtamaan rauhan aikana joukko-osastoa ja sodan aikana yhtymää. Aikaisemmin todettiin, että jatkokoulutuksessa koulutetaan strategeja ja annetaan grand mastereiden perusevää. Näiden havaintojen yhteneväisyys vahvistaa ensimmäisen viitekehikon soveltuvuuden jatkokoulutuksen tarkasteluun.

Kaikkiin viitekehyksiin on sijoitettu uusimpien opetussuunnitelmien perusteella molempien kurssien maasotalinjojen koko koulutus. Yleisesikuntaupseerikurssilla on taulukoihin sijoitettu ainoastaan maasotalinjan yleisen opintosuunnan opetus. Kursseilla koulutetaan johtajia ja koko annettava koulutus on relevanttia johtajien kehittämisen kannalta, joten menettely koko koulutuksen, eikä pelkästään johtamistaidon koulutuksen huomioi-

misesta on perusteltua. Teknisten opintosuuntien koulutukseen otetaan lisäksi kantaa kunkin viitekehikon kohdalla sanallisesti. Taulukoissa esitetään kuhunkin ryhmään luokiteltava koulutus prosenttilukuina vastaavan kurssin kokonaistuntimäärästä. Absoluuttiset tuntimäärät ovat esiupseerikurssiin verrattuna yli kaksi kertaa pidemmällä yleisesikuntaupseerikurssilla huomattavasti eriupeerikurssia suuremmat.

Esiupseerikurssin kohdalla viitekehyksiin sijoittaminen oli eksaktimpaa, koska opetus- ja suunnitelman tuntijaottelu oli yleisesikuntaupseerikurssia tarkempi. Jälkimmäisen kurssin kohdalla opetusaiheet on ilmoitettu laajempina kokonaisuuksina, tosin tavoitteita sanallisesti kuvaillen. Näin kehikkoihin sijoittaminen antoi esiupseerikurssia enemmän tulkinnan mahdollisuuksia.

Taulukossa 2 on esitetty tarkasteltavien kurssien koulutuksen sijoittuminen tutkimuksen ensimmäiseen eli johtajilta vaadittavien osaamisalueiden mukaiseen viitekehykseen. Sijoittaminen on toteutettu molempien kurssien yksittäisten oppituntien tarkkuudella harkiten mille osaamisalueelle kukin tunti lähinnä kuuluu.

	ESIUPSEERIKURSSI	YE-UPSEERIKURSSI
OMAN ALAN TUNTEMUS	37.9 %	24.7 %
MAANPUOL TUNTEMUS	51.3 %	53.6 %
HENK JOUST JA VAHV	10.8 %	21.7 %

Taulukko 2. Koulutuksen sijoittaminen viitekehykseen 1

Taulukosta nähdään, että molemmilla kursseilla koulutus perustuu maanpuolustuksen kokonaisuuden tuntemuksen lisäämiseen. Esiupseerikurssilla tämän osuutta lisää muiden kuin oman aselajin koulutus. Yleisesikuntaupseerikurssilla tässä kohtaa luodaan koulutettaville laajempi kokonaismaanpuolustuksellinen näkemys. Viitekehikkoon ryhmittämissä on siis otettu huomioon myös se tehtävätaaso, johon kurssin koulutus tähtää. Näin on katsottu, että esiupseerikurssilla muiden kuin oman aselajin koulutuksen antaminen voidaan jo luokitella kokonaismaanpuolustusta koskevan tietämyksen lisäämiseksi. Sen sijaan yleisesikuntaupseerikurssilla tämä ryhmä pitää sisällään laajempien näkemysten läpikäynnin.

Yleisesikuntaupseerikurssilla kehitetään oman puolustushaaran tuntemusta sekä henkistä joustavuutta ja vahvuutta keskenään suurin piirtein saman verran. Sen sijaan esiupseerikurssilla painottuu oman alan tuntemuksen kehittäminen jälkimmäisen kustannuksella. Yleisesikuntaupseerikurssin kohdalla oman alan tuntemuksen kohottamiseksi ei ole enää samalla tavalla luokiteltu pelkästään omaa aselajia koskevaa koulutusta vaan koko omaa puolustushaaraa koskeva koulutus. Tällä tavalla ryhmiteltynä valtaosa esiupseerikurssin koulutusta olisi oman alan tuntemusta lisäävää koulutusta.

Henkisen joustavuuden ja vahvuuden osuus muodostuu pääasiassa toimittaessa johtajatehtävissä erilaisten harjoitusten todentuntuisissa tilanteissa sekä toisaalta johtamisessa tarvittavien ominaisuuksien teoreettisesta koulutuksesta.

Yleisesikuntaupseerikurssin teknisillä opintosuunnilla painoittuu yleisiä opintosuuntia enemmän maanpuolustukseen ja omaan alaan liittyvä tekninen tietämys. Toisaalta tämäkin koulutus lisää johtamiseen sovellettavissa olevan tiedon määrää.

Taulukossa 3 on esitetty tarkasteltavien kurssien koulutuksen sijoittuminen toiseen eli johtamisen ilmenemismuotojen mukaiseen tutkimuksen viitekehykseen. Ryhmittely on tehty sijoittamalla jokainen koulutukseen kuuluva tunti sitä lähinnä kuvaavan johtamisen ilmenemismuodon ryhmään.

	ESIUPSEERIKURSSI	YE-UPSEERIKURSSI
TIEDE	15.5 %	33.9 %
OPPI	28.8 %	30.0 %
KÄYTÄNTÖ	14.4 %	15.7 %
VIRALL KÄYTÄNTÖ	41.3 %	20.4 %

Taulukko 3. Koulutuksen sijoittaminen viitekehukseen 2

Taulukosta nähdään, että esiupeeerikurssin koulutus perustuu suurelta osin ohjesääntöjen ja rationalistisen suunnittelumallin mukaiseen viralliseen käytäntöön. Yleisesikuntaupseerikurssilla tieteellisten käsitysten mukaisen koulutuksen osuus on suurin. Esiupseerikurssin koulutuksen havaitaan siis olevan praktisempaa ja läheisempää niille virallisille menettelytavoille, joita koulutuksen jälkeisissä tehtävissä tarvitaan. Yleisesikuntaupseerikurssin koulutuksessa painottuu tämän lisäksi yleisempi, tieteellinen näkökulma. Lisäksi oppien osuus on molemmilla kursseilla vajaa kolmannes ja käytännön noin puolet tästä.

Jos ryhmitellään viitekehikko kahteen ryhmään, on molemmilla kursseilla tieteen ja virallisen käytännön yhteen laskettu osuus jonkin verran yli puolet sekä tavallaan sovellettumman tiedon eli oppien ja käytännön yhteen laskettu osuus alle puolet koko koulutuksesta. Yleisesikuntaupseerikurssin teknisten opintosuuntien koulutuksessa painottuu edellä esitettyyn taulukkoon verrattuna erityisesti tieteen osuus.

Taulukoissa 4 - 6 on esitetty upseerien jatkokoulutuksen sisällön sijoittuminen kolmannen viitekehiksen eli johtamisteorioiden ja niiden sisältöalueiden mukaisiin ryhmiin. Sijoittaminen on edelleen tehty samalla periaatteella eli ryhmittämällä käsiteltävien kurssien jokainen koulutustunti muodostuvaan 12-osaiseen ruudukkoon ja laskemalla tuntien prosentiosuudet kyseisen kurssin kokonaistuntimäärästä.

KURSSI	SUUNNITTELU		KULTTUURI		ORGANISAATION RAKENNETEORIAT		LEADERSHIP	
	ESI-UPS	YE-UPS	ESI-UPS	YE-UPS	ESI-UPS	YE-UPS	ESI-UPS	YE-UPS
TIETEELLINEN LIIKKEENJOHTO	0.0%	4.0%	0.8%	1.2%	12.6%	23.4%	0.8%	1.8%
RAKENTEELLIS INSTITUTIONAALISET TEORIAT	30.4%	16.0%	0.3%	0.3%	38.1%	26.0%	4.8%	7.8%
JOHDON VÄLITTÖMÄT TYÖPIIRTEET	0.4%	5.0%	0.0%	0.6%	10.2%	10.1%	1.6%	3.8%

Taulukko 4. Koulutuksen sijoittaminen viitekehukseen 3

Edellä olevassa taulukossa on molempien kurssien koulutus sijoitettu kunkin johtamis-teorian ja sisältöalueen kohdalla rinnakkaisiin sarakkeisiin niiden vertaamisen helpottami-seksi. Seuraavat taulukot sisältävät molempien kurssien osalta samat tiedot. Lisäksi yhteenvetosarakkeissa on esitetty kunkin teorian ja sisältöalueen yhteenlasketut prosent-tiosuudet.

ESIUPSEERI-KURSSI	SUUNNITTELU	KULTTUURI	ORGANISAATION RAKENNE-TEORIAT	LEADERSHIP	YHTEENSÄ
TIETEELLINEN LIIKKEEN-JOHTO	0.0 %	0.8 %	12.6 %	0.8 %	14.2 %
RAKENTEELLIS-INSTITU-TIONAALISET TEORIAT	30.4 %	0.3 %	38.1 %	4.8 %	73.6 %
JOHDON VÄLITTÖMÄT TYÖPIIRTEET	0.4 %	0.0 %	10.2 %	1.6 %	12.2 %
YHTEENSÄ	30.8 %	1.1 %	60.9 %	7.2 %	100.0 %

Taulukko 5. Esiupseerikurssin koulutuksen sijoittaminen viitekehykseen 3

YE-UPSEERI-KURSSI	SUUNNITTELU	KULTTUURI	ORGANISAATION RAKENNE-TEORIAT	LEADERSHIP	YHTEENSÄ
TIETEELLINEN LIIKKEEN-JOHTO	4.0 %	1.2 %	23.4 %	1.8 %	30.4 %
RAKENTEELLIS-INSTITU-TIONAALISET TEORIAT	16.0 %	0.3 %	26.0 %	7.8 %	50.1 %
JOHDON VÄLITTÖMÄT TYÖPIIRTEET	5.0 %	0.6 %	10.1 %	3.8 %	19.5 %
YHTEENSÄ	25.0 %	2.1 %	59.5 %	13.4 %	100.0 %

Taulukko 6. Ye-upseerikurssin koulutuksen sijoittaminen viitekehykseen 3

Taulukoiden sarakkeet ilmaisevat kurssien koulutuksen sisällön. Niistä nähdään, että se liittyy molemmilla kursseilla pääosin organisaatioiden johtamiseen ja organisaatioiden teknologian käsittelyyn. Toiseksi eniten painottuu suunnittelu ja kolmanneksi ihmisten johtaminen (leadership). Organisaatio- ja johtamiskulttuurin käsittely jää vähälle molemmilla kursseilla. Yleisesikuntaupseerikurssin teknisillä opintosuunnilla tekniikan opiskelu lisää organisaatorakenteiden ja niihin liittyvän teknologian käsittelyn suhteellista osuutta.

Taulukoiden rivit ilmaisevat johtamiskoulutuksen "maailmankatsomuksen". Molemmilla kursseilla koulutus perustuu pääosin rakenteellis-institutionaaliseen maailmankatsomukseen. Esiupseerikurssilla tieteellisen liikkeenjohdon ja johdon välittömien työpiirteiden mukaista koulutusta on keskenään suurin piirtein saman verran eli runsaat kymmenen prosenttia. Sen sijaan yleisesikuntaupseerikurssilla tieteellisen liikkeenjohdon teorioiden ja näkemysten esittämisen osuus on johdon välittömiä työpiirteitä sisältäviä suurempi. Yleisesikuntaupseerikurssin teknisillä opintosuunnilla tekniikan opiskelun maailmankatsomus on toisaalta tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden mukainen ja toisaalta rakenteellis-institutionaalinen, joten näiden alueiden suhteellinen osuus on yleisiä opintosuuntia suurempi.

Koulutuksen painottuminen toisaalta organisaatorakenteiden ja teknologian mukaiseen sisältöön ja toisaalta rakenteellis-institutionaaliseen maailmankatsomukseen nähdään, jos lasketaan kolmannessa sarakkeessa ja toisella rivillä olevat prosenttiluvut yhteen. Näiden kuuden ruudun ulkopuolelle jää esiupseerikurssilla ainoastaan 3.6 % ja yleisesikuntaupseerikurssilla 16.4 % koulutuksesta.

Toisaalta voidaan väittää, että tällainen valinta on ollut tietoinen. Puolustusvoimissa ei ole tarkoitukseen kouluttaa yleisjohtajia, vaan nimenomaan operaatioiden johtajia puolustusvoimien tarkoituksiin. Näin ajateltuna koulutuksen pääasialliset painopistealueet olisivat oikeat. Niissä on huomioitu kurssien päämäärät, jotka tähtäävät juuri kriisiajan tehtäviin kouluttamiseen. Sen sijaan huomiota kiinnittää lähinnä organisaatiokulttuurin huomioimisen puute molemmilla kursseilla, ihmisten johtamisen (leadership) piehenkö osuus erityisesti esiupseerikurssilla sekä suunnittelun painottuminen esiupseerikurssin koulutuksessa. Kaksi ensinmainittua liittyvät erityisesti yleisesikuntaupseerikurssin tavoitteissa mainittuun maanpuolustustahtoon ja taistelutahtoon liittyviin päämääriin. Suunnittelupainotteisuus taas perustuu rationalistiseen kuvaan johtamisesta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtajia tarvitaan kaikilla tasoilla. Kaikkien ei kuitenkaan tarvitse olla grand mastereita. Itsenäinen ja yhtenäinen koulutusjärjestelmä tarjoaa kuitenkin tasapuoliset ja hyvät kehittymisen mahdollisuudet sekä takaa samalla johtamisen laadun alemmillakin toimintatasoilla. Itse asiassa koulutusjärjestelmä ja henkilöstöjärjestelmä ovat nivoutuneet yhteen siten, että ketään ei kouluteta suoraan grand masteriksi, vaan ylimmäkkin koulutuksen jälkeen ollaan ensin strategeja. Tähän päästään antamalla koulutusta oman aselajin tai puolustushaaran toiminnasta ja tekniikasta sekä toisaalta koko puolustusvoimien toiminnasta. Jälkimmäinen käsittää toimintatasosta riippuen taktiikan, operaatiotaidon tai strategian sekä toisaalta yleisen ja sotatekniikan tuntemuksen. Tässä yhteydessä edellä mainitut, strategiaan liittyvät termit ovat sotilaallisessa kielenkäytössä tarkoitettussa merkityksessä. Edellä mainittujen kahden asiakokonaisuuden opetuksen avulla saavutetaan korkea taso kahden ensimmäisessä viitekehikossa esitetyn johtajalta edellytettävän ominaisuuden eli oman aselajin sekä koko puolustusvoimien toiminnan tuntemuksen kohdalla. Tällöin jää avoimeksi ainoastaan grand masterilta vaadittavan henkisen joustavuuden ja vahvuuden huomioimisen riittävyys. Tästä voidaan analyysin perusteella todeta, että yleisesikuntaupseerikurssin kohdalla tämäkin osa-alue on hyvin huomioitu. Henkiset ominaisuudet joutuvat koetukselle erityisesti erilaisissa harjoitustilanteissa. Esiupseerikurssilla henkisen joustavuuden ja vahvuuden osuus jää vähemmälle huomiolle. Tämän kurssin lyhyestä kestoajasta johtuen sillä joudutaan keskittymään maanpuolustuksen kokonaisuuden opiskeluun, jotta tiedollinen pohja olisi koulutuksen jälkeisiin tehtäviin riittävä.

Esiupseerikurssin koulutus perustuu johtamisen ilmenemismuotojen mukaan jaoteltuna viralliseen käytäntöön ja oppeihin. Nämä näkemykset kattavat tässä tehdyn selvityksen

mukaan yli 70 % kurssin koulutuksesta. Yleisesikuntaupseerikurssin koulutus taas perustuu tieteeseen ja oppeihin, jotka kattavat runsaat 60 % kurssin koulutuksesta. Esiupseerikurssin ja yleisesikuntaupseerikurssin keskinäisessä vertailussa suurin ero on edellisen kurssin virallisen käytännön suuren osuuden muuttuminen jälkimmäisen tieteelliseen lähestymistapaan.

Johtamisen teoreettisten näkökulmien mukaan esiupseerikurssin koulutuksen sisältö huomioi pääasiassa organisaatorakenteet ja niihin liittyvän teknologian sekä toisaalta rationalistisen suunnittelumallin. Yleisesikuntaupseerikurssin koulutuksen jakautuminen johtamisen teoreettisten näkökulmien mukaan on saman suuntainen, vaikkakin hieman tasaisemmin jakautunut kaikkien tarkasteltujen näkökulmien kesken. Molemmilla kursseilla kiinnittää huomiota kulttuurinäkökulman käsittelyn ja esiupseerikurssilla lisäksi leadership-näkökulman vähäisyys.

Johtamisen maailmankatsomuksen mukaan jaoteltuna koulutuksen jakautuminen on myös molemmilla kursseilla saman suuntainen. Koulutuksen maailmankatsomus on pääasiassa rakenteellis-institutionaalinen. Yleisesikuntaupseerikurssin koulutus on myös tässä suhteessa tasaisemmin jakautunut. Erityisesti universaalien teoreettisten näkemysten osuus on suurempi esiupseerikurssiin verrattuna.

Koulutusta koskevan analyysin perusteella voidaan päätellä, että puolustusvoimissa johtajaominaisuudet perustuvat pääasiassa vankkaan tiedolliseen pohjaan puolustusvoimien toiminnasta sekä käytännön harjoituksissa ja tehtävien hoidossa harjaannutettuihin johtajaominaisuuksiin. Johtaminen avautuu tieteenä lähinnä yleisesikuntaupseerikurssin oppilaille. Esiupseerikurssilla se painottuu oppeihin ja ohjesääntöihin. Koulutuksen maailmankatsomus vastaa kummankin tarkasteltavan kurssin koulutuksen tavoitteita. Sen sijaan koulutuksen jakautuminen neljään sisältöalueeseen eli suunnitteluun, kulttuuriin, organisaatorakenteisiin ja teknologiaan sekä leadership-näkökulmaan on tässä tarkastelluista teoreettisista osa-alueista kaikkein epätasaisin. Koulutus painottuu tässä suhteessa selvästi perinteisiin johtamisteorioihin. Ihmisten johtaminen, jota on yritetty korostaa jo tavoitejohtamisesta lähtien ja viimeksi tulosjohtamisen yhteydessä, on selvästi rationalistista ajattelumallia vähäisempää.

Yleisesikuntaupseerikoulutuksen johtamiskäsitykset vastaavat kaiken kaikkiaan liikkeenjohdon vastaavia käsityksiä varsin hyvin. Sen sijaan esiupseerikoulutuksessa on siihen nähden joitakin eroavaisuuksia. Yksi tällainen liittyy johtamisen ilmenemismuotoihin. Tällöin esiupseerikurssin virallisen käytännön painottaminen vaihtuu tieteellisen näkemyksen painottamiseen yleisesikuntaupseerikurssin koulutuksessa. Lopuksi voidaan todeta, että upseerien jatkokoulutuksen yhdistyessä siitä tulisi muodostua myös johtamisen kannalta looginen kokonaisuus. Näin voitaisiin olettaa esiupseerikoulutuksen johtamiskäsitysten tulevaisuudessa löytyvän jostakin nykyisen esiupseerikurssin ja yleisesikuntaupseerikurssin koulutuksen väliltä.

LÄHTEET

- Ackoff, R., A Concept of Corporate Planning, 1970
 Deal, T. E. ja Kennedy, A. A., Yrityskulttuurit, 1983
 Digman, L. A., Strategic Management: Concepts, Decisions and Cases, 1990
 Kotter, J. P., The General Manager, 1982
 Lilja K., Räsänen K. ja Tainio R., Towards Period Specific Theories of Management, 1986
 Maanpuolustuskorkeakoulu, Esiupseerikurssin opetussuunnitelma, n:o 2138/Db/21.8.1993/Jatkotutkinto-osasto, 1993
 Maanpuolustuskorkeakoulu, Yleisesikuntaupseerikurssien opetusohjelma 1993 - 1995, suunnitelma n:o 1832/Daa/24.6.1993/Jatkotutkinto-osasto/yleisesikuntaupseerikurssit, 1993
 Mintzberg, H., The Nature of Managerial Work, 1980 (1973)
 Morgan, G., Images of Organization, 1986
 Näsi, J., Liikkeenjohtaja ja johtajuus: Esseitä asioiden ja ihmisten johtamisesta, 1992
 Peters, T. ja Waterman, R., Menestyksen profiileja, 1984
 Pettigrew, A. M., The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI, 1985
 Reger, R. K., Strategic Expertise in a Changing Environment: Grand Masters in a Rugby Match, Esitelmä Strategic Management Society'n vuosikokouksessa, 1989
 Roach C. F. ja Behling O., Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership, Teoksessa Hunt, J. G., Hosking, D. M., Schriesheim, C. A., Stewart, R. (toim.), Leaders and Managers: International perspectives on managerial behavior and leadership, 1984
 Schein, E. H., Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, 1987 (1985)
 Taylor, F. W., Scientific Management, 1911
 Teulings, A. W. M., The Power of Corporate Management: Powerlessness of the Manager, Tutkimus esitetty Journal of Management Studies konferenssissa, 1983
 Yuki, G. A., Leadership in Organizations, 1989