

SOTILASJOHTAMISEN TUTKIMUKSESTA JA KOULUTUKSESTA

Yleisesikuntamajuri Vesa Nissinen

Sotilasjohtamisen tutkimuksessa tapahtuu. Sotatieteelliseen Seuraan on perustettu johtamisen jaosto. Tämän ajankohtaisen tapahtuman puitteissa käsittelemme johtamisen, sotilasjohtamisen ja erityisesti sotilasjohtamisen kouluttamisen tutkimusta. Uuden johtajakoulutusohjelmamme sisältöihin viitaten tarkastelen erikseen muutamia sellaisia kiinnostavia näkökulmia, joita ei ole käsitelty kuluvana vuonna ilmestyneissä perustutkimuksissa "Puolustusvoimien johtajakoulutus" ja "Uuteen johtajakoulutukseen".

JOHTAMISEN JAOSTO SOTATIETEELLISEEN SEURAAN

Maanpuolustuskorkeakoulun perustamisen yhteydessä uuden korkeakoulun yhdeksi ainelaitokseksi syntyi Johtamisen ja hallinnon laitos, jonka nimi myöhemmin sievistyivät vielä Johtamisen laitokseksi. Alkuvaiheessa, vuosina 1994 ja 1995, laitoksen resurssit riittivät vain opetustehtäviin. Viime vuosina on kuitenkin Johtamisen laitoksella ollut käytettävissään rajoitetusti myös tutkijaresursseja, ja sotilasjohtamisen tutkimusta on jälleen ryhdytty kehittämään. Sotilasjohtamisen tutkimuksen alennustilaa kuvannee osaltaan sekin, että Sotatieteellisessä seurassa on näihin päiviin saakka toimittu ilman johtamisen jaosta, vaikka kyseessä on sotilasorganisaation kannalta eräs keskeisimmistä funktioista. Tätä taustaa vasten ei liene lukijallekaan yllättävää, että aloite johtamisen jaoston perustamisesta lähti liikkeelle nimenomaan Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitokselta, jonne toistaiseksi vähäiset sotilasjohtamisen tutkimuksen resurssit on sijoitettu.

Sotatieteellisen seuran johtamisen jaoston keskeiset tutkimussuunnat yhtynevät lähitulevaisuudessa Johtamisen laitoksen linjavalintoihin. Keskeisiä kiinnostuksen kohteita ovat tällä hetkellä johtamiskäyttötymisen kehittäminen, sotilaallinen johtamisprosessi, logistiikka, johtamissodankäynti, organisaatioiden kehittäminen ja strateginen johtaminen. Uuden tutkimusperinteen luomisen kannalta keskeiseksi nousee lähivuosina kysymys siitä, pystymekö luomaan edellä mainittujen näkökulmien välille toimivan ja tutkijoita tyydyttävän käsitejärjestelmän sotilasjohtamisen tutkimuksen viitekehyyksi. Jo nyt on selvää, että sotilasjohtamista ei tutkita tai mallinneta yksiselittei-

sin järjestelmin. Eri tutkimusnäkökulmien välillä saattaa esiintyä jopa suoranaista vastakkainasettelua, joka avoimen ja kriittisen vuoropuhelun puuttuessa voi johtaa sovittamattomiin ristiriitoihin vielä syntyvaiheessaan olevan tutkijayhteisön sisällä.

Jo tehdyn työn seurauksena on kuitenkin nähty ja palautteen kautta ymmärretty, että sotilasjohtamisen kestävä, kansainvälistymisen haasteisiin vastaava kehittäminen on rakennettava tieteelliselle perustalle. Koulutusjärjestelmää on osaltaan kehitettävä siihen suuntaan, että kentälläkin palveleva upseeri osaa hyödyntää työssään tutkimuksen tuloksia. *Vastaperustetun johtamisen jaoston tärkein tehtävä onkin rakentaa siltaa yli sen kuilun, joka erottaa sotilasjohtamisen teorian ja käytännön toisistaan.*

1 KATSAUS JOHTAMISEN TUTKIMUKSEN LÄHIHISTORIAAN

Seuraavan katsauksen taakse kätkeytyy eräs mielenkiintoinen näkökulma johtamisen tutkimukseen ja teorianmuodostukseen: teoreettinen lähestymistapa on korostanut johtajuudessa aina suunnittelun, organisoinnin ja kontrolloinnin merkitystä. Käytännöllinen (empiirinen) lähestymistapa on puolestaan tuonut esiin tavoitteen asettelun, ryhmädynamiikan hallinnan, vuorovaihtuuden, toiminnan ylläpitämisen, ryhmäkiinteyden, työtyytyväisyyden ja ryhmän työtehokkuuteen vaikuttavien taustatekijöiden hallinnan tärkeinä ulottuvuuksina. Johtamisen uusi paradigma on merkittävä edistysaskel tutkimuksen näkökulmasta, koska sen teorianmuodostuksen perustana on nimenomaan empiirinen tutkimus. Tämä lähtökohta merkitsee läheistä kosketusta johtamisen arkitodellisuuteen ja mahdollistaa sellaisten johtajakoulutusohjelmien rakentamisen, joilla pystytään tosiasiallisestikin vaikuttamaan johtamiskulttuuriin tietyssä ympäristössä tai organisaatiossa.

PERSOONALLISUUS- JA TILANNETEORIAM

Teorioiden kehittäminen alkoi niin sanotuista suurmiesteorioista, joiden tarkoituksena oli tutkia poikkeuksellisiin saavutuksiin ylittäneitä johtajia varsinkin 1800-luvulla. Viimeisin merkittävä tutkimus tästä näkökulmasta on tehty vuonna 1960 (Jennings). Piirreteorioissa lähdettiin siitä, että erinomaisilla johtajilla on ominaisuuksia, jotka voidaan tunnistaa. Piirreteoria hallitsi tutkimusta 1920- ja 1930-luvuilla. Stogdill (1948) osoitti tutkimuksillaan piirreteorian toimimattomuuden ainoana lähestymistapana johtajuuteen. Kuitenkin piirrelähestymistapa elää edelleen erilaisissa muodoissa johtajuustutkimuksessa.

Tilanneteoriat kehitettiin piirreteorioille täysin vastakkaiselta suunnalta: tilanneteorioissa oletetaan, että johtaja ja johtajuus määräytyy täysin tilanteen

vaatimusten mukaan. Tilanneteoriat saivat puhtia toisen maailmansodan san-karitarinoista, joissa yksittäisen sotilaan tai johtajan toiminta jossakin tilan-teessa osoittautui ratkaisevaksi. Tilanneteorioiden yksipuolisuus paljastui se-kin melko nopeasti, ja esimerkiksi Bennis toteaa jo vuonna 1961, että johtaja-na menestymiseen vaikuttavat ainakin seuraavat tekijät: persoonaton byro-kratia, epävirallinen organisaatio ja vuorovaikutussuhteet, esimies-alaisuh-teita edesauttava johtamistapa, alaisten aloitteellisuuden sallivat tehtävät sekä yksilön ja organisaation tavoitteiden yhdistäminen.

YHDISTETYT TEORIAT (PERSOONA-TILANNE)

Teorioiden yhdistäminen lähtee havainnosta, että jokaisessa tapauksessa johtamisen lopputulokseen on vaikuttanut sekä johtamiskäyttäytyminen että johtamisympäristön tilanne. Gerth ja Mills (1952) esittivät, että ymmärtääk-semme johtajuutta meidän on kiinnitettävä huomioitava johtajan inhimilliseen persoonaan ja motiiveihin, alaisten motiiveihin seurata johtajaa, johtajan roo-liin ja tapahtumien institutionaaliseen kontekstiin.

Hummel (1975) ja Kets de Vries (1980) raportoivat, että johtaja-alainen vuo-rovaikutukseen vaikuttaa dramaattisesti tilanteen kriittisyys. Karismaattisten johtajien esiinnouseminen liittyy usein tilanteisiin, jossa ihmiset tuntevat its-sensä epävarmaksi ja ovat alttiita ”ripustautumaan” johtajaansa.

HUMANISTISET TEORIAT

Usko demokratiaan ja yksilöllisyyteen on nostanut esiin sellaiset tutkijat kuten McGregor, Argyris, Likert, Blake ja Mouton, Maslow sekä Hersey ja Blanchard. He näkevät johtajuuden yhteydessä yksilöllisyyden kehittymiseen tehokkaassa ja kiinteässä organisaatioissa. Ihminen on luonnostaan motivoi-tunut, samoin kuin organisaatioilla on taipumus järjestäytyä toimiviksi raken-teiksi. Johtajuuden tehtäväksi nähdään yksilöllisten tarpeiden ja organisaati-on tavoitteiden yhdenmukaistaminen.

Vuorovaikutus- ja sosiaalisen oppimisen teorioissa johtaja-alainen suhde nähdään vuorovaikutuksen tuloksena tietyssä tilanteessa. Johtajan rooli on ollut keskeinen tutkimuksen kohde. Johtaminen on nähty myös alaisten odo-tuksiin vastaamisena: on tutkittu, kuinka odotuksiin vastataan (Hemphill & Stogdill 1951) ja kuinka noita odotuksia voidaan muuttaa (Bass 1960).

POLKU-TAVOITE -TEORIASTA KONTINGENSSITEORIAAN

Georgepoulos, Mahoney ja Jones (1957) sekä Evans (1970) esittivät ensimmäisinä, että johtaja tekee alaisilleen selväksi sekä palkkioiden saatavuuden että suoritusmallit, jolla nuo palkkiot ovat saavutettavissa. Johtaja selkiyttää tavoitteet sekä sen saavuttamisen keinot. Polku-tavoite -teorian ohella johtamisen tutkimusta dominoi 1970-luvulla voimakkaasti Fiedlerin kontingenssiteoria. Teorian mukaan johtamisen tehokkuuden määrää se, kuinka hyvin johtaja osaa ottaa tilanteen huomioon painottaen joko ihmisten johtamista tai asioiden hoitoa. Tämä oli ensimmäinen viittaus siihen, että johtamisessa on viime kädessä kysymys tietyn tasapainotilan löytämisestä sellaisten näkökulmien välillä, joita oli totuttu pitämään toisilleen vastakkaisina lähestymistapoina. Teorian perusteella kehitettiin ensimmäiset sellaiset johtajakoulutusohjelmat, joissa pyrittiin osallistujien johtamistyylin määrittelyn jälkeen opettamaan tilanteen tulkintaa ja joustavaa johtamiskäyttäytymistä (Fiedler, Chermers, Mahar 1976).

TEORIOITA JA MALLEJA VUOROVAIKUTUSPROSESSEISTA

Yukl (1971) esitti, että johtamalla asioita johtaja vahvistaa alaiensa kykyä hallita tilanteita, ja johtamalla ihmisiä johtaja vahvistaa alaiensa tyytyväisyyttä vallitsevaan tilanteeseen. Graen (1976) esitti, että koska johtaja suhtautuu jokaiseen alaiseensa eri tavalla, on johtajuutta siis arvioitava tältä pohjalta: enemmän yksilöllisenä vuorovaikutuksena kuin ryhmäprosessina. Sosiaalisen vaihdon teoria korostaa johtaja-alainen -suhteen kaksisuuntaista luonnetta. Eräät tutkijat (Davis ja Luthans 1979) ovat korostaneet, että alaiensa käyttäytymistä ei määrää ainoastaan johtajan käyttäytyminen vaan alaisen käyttäytymisen odotettavissa olevat seuraukset. Kommunikatiivinen teoria tutki, kuinka johtajan asema saavutetaan ”villissä” ryhmässä.

Goffmanin (1959) mukaan sosiaalisen oppimisen kautta voidaan ymmärtää ero johtajan pyrkimysten ja sen välillä, kuinka alaiset ymmärtävät ko. pyrkimykset. Attribuutioteoriat tarkastelevat johtajuutta yksittäisen johtajan näkökulmasta. Tämän teoriasuunnan mukaan johtajan käyttäytymisen määrää johtajan tekemät havainnot alaiensa suorituksista. Tiedon käsittelyä painottavat teoriat näkevät johtajuuden ongelmanratkaisuna (Newell ja Simon 1972). Myös johtajuuden eri tasot organisaatioissa ovat luonnollisesti kiinnostaneet tutkijoita.

JOHTAMISEN UUSI PARADIGMA

Puolustusvoimien uusitun johtajakoulutuksen taustalla on maailmanlaajuisesti merkittävä tutkimussuuntaus, josta voidaan käyttää nimeä johtamisen uusi paradigma (Bryman, 1992; Bass, 1997). Paradigmalla tarkoitetaan sanakirjan mukaan tietyn tieteenalan yleisesti hyväksytyjä periaatteita. Johtajakoulutusohjelmamme rakentuu paradigmatieteelle, jonka mukaan tutkijan on:

- tiedostettava oman tutkimuskohteensa ja -otteensa taustalla vaikuttava paradigma, sen olennaiset piirteet ja siitä johdettavissa olevat edut ja haitat,
- kyettävä määrittelemään paradigmansa näkökulmasta, millainen on omaan tutkimuskohteeseen liittyvä, viimeisimmän tutkimustiedon mukainen tulkinta todellisuudesta,
- perustettava viitekehjoksensä paradigmaattiseen teoriaan tai malliin tutkimustiedon hyödyntämiseksi,
- ensisijaisesti tukeuduttava paradigman mukaisiin menetelmällisiin ratkaisuihin, mutta oltava myös avoin muille vaihtoehdoille ja
- oltava avoimessa ja aktiivisessa vuorovaikutuksessa omaan tutkijayhteisöönsä.

TIETEELLINEN NÄKÖKULMA

Puolustusvoimien uuden johtajakoulutusohjelman paradigmaattiset lähtökohdat perustuvat pääosin professori Bernard M. Bassin johtaman transformationalisen johtamisen tutkijayhteisön tieteellisen työn tuloksiin. Johtamisen uutta paradigmaa soveltavan tutkimuksen laajeneminen on nopeaa, ja uutta tietoa tuotetaan tänään joka puolella maailmaa erilaisista organisaatioista. Paradigma elää siis nousukauttaan. Yhä suurempi osa tutkimustiedosta on saatavilla myös internetin välityksellä sähköisessä muodossa.

Johtamisen uusi paradigma on ennen kaikkea tieteellinen näkökulma johtajuuteen. Paradigman ympärille on rakentumassa oma tieteellinen tutkimustraditionsa, joka ei rajoitu ainoastaan teorian, mallien ja tutkimusmenetelmien alueelle, vaan ulottuu myös johtajuuden metatieteen alueelle. Näkökulma perustuu käsitykseen johtajuuden kokemisesta aktiivisena, tavoitteellisena toimintana tietyssä kontekstissa. Tässä näkökulmassa johtajuudesta voidaan löytää ajallisesti ja kulttuurisesti universaali ilmiö, jota kutsutaan erinomaiseksi johtamiskäyttäytymiseksi.

Erinomainen johtamiskäyttäytyminen voidaan mallintaa, sitä voidaan mitata ja siihen perustuvissa koulutusohjelmissa voidaan johtamiskäyttäytymistä kehittää. Suhteessa organisaation tavoitteisiin johtamiskäyttäytymisellä on kaksikulotteinen asema: se on tehokas väline asetettujen tavoitteiden saavutta-

miseksi, mutta toisaalta se luo edellytykset organisaatioiden ylätasolla tehokkaaseen tavoitteiden asettamiseen ja koko organisaation kehittämiseen, siis strategiselle johtamiselle.

JOHTAJAKOULUTUKSEN NÄKÖKULMA

Johtajakoulutuksen näkökulmasta olennainen osa johtamisen uutta paradigmaa on erottaa toisistaan johtajan valmius ja johtajan käyttäytyminen. Koulutuksessa keskitytään johtamiskäyttäytymiseen. Yksilöllisen valmiuden kehittyminen nähdään elinikäisenä oppimisprosessina, jossa johtaja kehittää itsetuntemustaan käyttäytymiseensä liittyvän palautetiedon avulla. Valmiuden kehittämisessä on kyse yksilöllisten skeemojen ja merkitysperspektiivien muuttumisesta, jotka ovat aikaa ja tavoitteellisina tahtoakin vaatia yksilön sisäisiä prosesseja. Voidaankin sanoa, että johtamisen uusi paradigma sisältää johtajana kehittymisen ja siten myös opetusmenetelmien osalta konstruktivistisen oppimiskäsityksen periaatteet.

Koska paradigma lähestyy johtamisen kokonaisuutta johtamiskäyttäytymisen näkökulmasta, on johtajakoulutuksessa varmistettava kokonaisuuden hahmottuminen sijoittamalla johtamiskäyttäytyminen laajempiin viitekehyksiin. Tätä oletusta tukee aiempi tutkimustieto johtajakoulutuksen vaikuttavuudesta. Käytettävien viitekehysten on mahdollistettava johtajaksi koulutettaville sekä teoreettisen tiedon että omiin kokemuksiin perustuvien havaintojen sitominen ymmärrettävällä tavalla johtamisen kokonaisuuteen. Viitekehykset tukevat oppimisprosessissa tavoiteltavien yksilöllisten merkitysperspektiivien ja rakenteiden muodostumista.

TIETEELLISEN TIEDON SOVELTAMINEN

Meille ei ole kuitenkaan kopioitu valmiita malleja muualta, vaan transformationaalisen johtamisen periaatteet on sovellettu suomalaisen sotilasjohtamisen käsitteisiin ja käytäntöihin, varmistaen samalla periaatteiden toimivuus myös omien sotakokemustemme mukaan. Syväjohtaminen ja syväjohtamisen malli ovat tämän tutkimuksen konkreettiset tuotokset.

Sotilasjohtamisen kannalta on olennaista, että tutkimusten mukaan syväjohtamisen epäsuora vaikutus on vahvimmillaan erilaisissa kriisitilanteissa. Vaikka kriisihetkellä johtaminen olisi vain suoraa toimintaa ja lyhyisiin käskyihin perustuvaa joukon ohjausta, ennen kriisiä luodaan joukkoon se henkinen ja toiminnallinen valmius, johon menestys perustuu. Esimerkiksi luottamuksen rakentaminen johtajan ja joukon välille kestää yleensä oman aikansa. Syväjohtaminen luo siis edellytykset taistelussa menestymiselle.

2 SYVÄJOHTAMINEN

Syväjohtaminen on käyttäytymistä, jonka voi oppia ja jota voi hallita. Se on johtamista, joka on systemaattista, rakentavasti muutoshakuista, analyttistä ja kykenee suuntaamaan resurssit tuottavasti strategisella tasolla (Tichy ja Devanna 1986).

Suomessa on transformationaalisen johtamisen mahdolliseksi käännöksiksi tarjottu ainakin termejä muuttuva, muuttava, uudistava, motivoiva ja kehittävä johtajuus. *Mistä nimi syväjohtaminen?* Johtamisen uuden paradigman taustalla oleva ilmiö, jota tässä kutsutaan erinomaiseksi johtamiskäyttäytymiseksi, perustuu johtamisen perimmäisiin mahdollisuuksiin ja sen voiman alkulähteeseen. Todellinen johtajuus lähtee niin johtajan kuin alaistenkin sisäisten inhimillisten prosessien tasolta: arvoista, tarpeista, haluista ja motivaatiosta. On todettu, että johtaja voi saada aikaan muutoksia alaistensa merkitysperspektiiveissä. Toisaalta johtajuuden kehittäminen vaatii johtajayksilöltä itsetuntemuksen lisäämistä ja oman valmiuden jatkuvaa luotaamista. Kaikissa näissä prosesseissa mennään ihmisessä pintaa syvemmälle.

Käyttäytymistieteiden, erityisesti kasvatustieteen alueelta ja konstruktivistisen oppimiskäsityksen käsitteestä löytyy vakiintunut termi syväoppiminen, joka asetetaan pintaoppimisen vastinpariksi. Pinta- ja syväoppimisen käsitteet on kehittänyt Ference Marton. Pintaprosessoivassa oppimisessa oppija keskittyy lähinnä tietoon sinänsä, ei sen merkitykseen tai sisältöön. Syväprosessoiivassa oppimisessa oppija keskittyy tiedon merkitykseen ja tavoitteeseen, pyrkien ymmärtämään sen perimmäisen tarkoituksen ja yhteyden sekä omiin kokemuksiin että aiempaan tietoon. Tähän prosessiin liittyy myös omien ennakkokäsitysten perusteiden puntarointi. Syväoppimisessa kysymyksessä on siis yksilöllisten merkitysperspektiivien uudelleenmuotoutuminen ainakin tiedollisella tasolla.

Syväjohtaminen käsitteenä perustuu johtajan mahdollisuuksiin vaikuttaa sekä omiin että alaistensa merkitysperspektiiveihin (Burns, 1978). Syväjohtamisen kulmakivet sisältävät oleellisen tiedon niistä johtamiskäyttäytymisen muodoista, joilla tällainen vaikuttaminen on mahdollista (Bass, 1998). Sen sijaan syväjohtamisen malli sisältää myös muut tutkimuksessa erotetut johtamiskäyttäytymisen muodot, joita ovat kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Syväjohtamisen malli viitekehysineen on esitelty ja analysoitu johdannossa mainitussa kirjassa ”Puolustusvoimien johtajakoulutus (2000)”. Johtamisen moniulotteisuuden havainnoillistamiseksi käsittelen seuraavassa lyhyesti useita eri näkökulmia syväjohtamiseen.

SYVÄJOHTAMINEN SOTILASORGANISAATIOSSA

Liioittelematta voidaan todeta, että erityisen merkittävä johtamisen uusi paradigma on sotilasorganisaatioille. Ristiriita yksilön tarpeiden ja organisaation tavoitteiden välillä lienee inhimillisesti katsoen korkeimmillaan juuri taistelutilanteessa. Tämän ristiriidan ratkaiseminen ja hallinta on johtamisen uuden paradigman ydinsisältöä. Gal (1987) toteaa, että ihminen toimii taistelussa tulevaisuudessa samoin kuin ennenkin, vaikka teknologian kehittyminen muuttaa taistelukentän kuvaa. Inhimillisen tekijän merkitys taistelussa säilyy: sotilaan on edelleenkin pyrittävä sovittamaan yhteen itsesäilytystarpeensa, äärimmäiset tunteensa, kunniantuntonsa ja pyrkimyksensä oman joukon tavoitteen saavuttamiseen.

Syväjohtajat kykenevät yhdistämään toisiinsa kontrolloivia johtajia paremmin sotilaiden motivaation, sitoutumisen ja tehokkuuden. Sotilaallisen toimintaympäristön muutos saattaa tulevaisuudessa jopa entisestään lisätä johtamisen haasteita, jos annettujen tehtävien moraalinen ja eettinen perustelu ei olekaan itsestään selvää esimerkiksi kriisinhallintatehtävissä. Monikansallisiin joukoin toteutetut rauhanturvaoperaatiot ovat antaneet sysäyksen myös johtajakoulutuksen kehittämiseksi näistä operaatioista saatujen kokemusten pohjalta.

Ulkomaisissa tutkimuksissa on jo havaittu syväjohtamisen tehokkuus myös sotilasorganisaatioissa, niin rauhan ajan koulutuksessa kuin taisteluun valmistauduttaessakin. Ensimmäinen tutkimus Suomessa, jossa verrataan perusyksikkötasolla syväjohtamista laatuun ja konkreettisiin koulutustuloksiin on juuri valmistunut (Vuorio, 2000). Tämä tutkimus, jonka tulosten yleistettävyys kattaa maavoimat, osoittaa kiistattomasti syväjohtamista käyttävien päälliköiden perusyksiköiden paremmuuden sekä laadussa että koulutustuloksissa muihin yksiköihin verrattuna.

ASIOITTEN JA IHMISTEN JOHTAMINEN

Muodollinen asema ei takaa todellista johtajuutta sen enempää kuin mielivaltainen vallankäyttökään, ei edes sotilasorganisaatioissa. Vakiintunut tapa Suomessa on puhua erikseen asioiden johtamisesta (management) ja ihmisten johtamisesta (leadership). Johtamisen uuden paradigman mukaan asioiden johtaminen on rinnasteinen käsitekontrolloivalle johtajuudelle, joka ei ole tehokkainta johtamista, koska siitä puuttuu ihmisiä sitouttava ulottuvuus. Asioitten johtaminen meillä vakiintuneessa merkityksessään on siis uudessa paradigmassa yksi johtamisen ulottuvuus, joka osaltaan luo edellytyksiä syväjohtamiselle.

SOTILASJOHTAMISEN KOKONAISUUS

Sotilasjohtamisen käsitettä analysoitaessa on otettava huomioon ainakin tärkeimmät johtajuuden funktiot. Tällöin päädytään tarkastelemaan kolmiulotteista ilmiötä, jota määrittelevät *sotilasjohtajan asema* (auktoriteetti ja muodollinen valta), *päätöksenteko* (johtamisprosessit ja ennakointi) sekä *ihmisten johtaminen* (johtamiskäyttäytyminen). Vastuun käsite ulottuu kaikkien näiden funktioiden yli. Sotilasjohtajan asema edustaa johtajuuden organisatorista, pysyvää ulottuvuutta. Päätöksenteko ja ihmisten johtaminen edustavat johtajuuden toiminnallista ulottuvuutta. Tehokkuuteen vaikuttaa eniten toiminnallinen ulottuvuus.

Johtamisen käsite on uudessa paradigmassa *kumulatiivinen* suhteessaan tehokkuuteen: todellinen johtajuus sisältää kaikki ne osa-alueet, joita tarvitaan erinomaisten tulosten aikaansaamiseksi organisaatiossa. Paradigman mallintamisen yhteydessä on saatu selkeää empiiristä näyttöä siitä, että kyseiset johtajuuden osa-alueet asettuvat hierarkiseen järjestykseen toisiinsa nähden. Ylimmäksi ja näin ollen eniten organisaation tehokkuuteen vaikuttavaksi johtajuuden ulottuvuudeksi tässä hierarkiassa nousee syväjohtaminen, kuten Bass (1997; 1998) tutkimustulostensa perusteella raportoi.

Johtamiskäyttäytymisen käsite on hyvin lähellä johtajuuden käsitettä. Johtamiskäyttäytyminen perustuu johtajan yksilölliseen valmiuteen ja sen kulloiseenkin tehokkuuteen vaikuttavat toimintaympäristö, tilannetekijät ja toiminnalle asetetut tavoitteet. Johtamiskäyttäytymisellä tarkoitetaan siis johtajuuden toiminnallista ulottuvuutta.

DELEGOINTI ON OSA SYVÄJOHTAMISTA

Johtajan delegointitaidolla on yhteys johtajan moraalisen kehityksen tasoon. Delegoimalla voidaan tyydyttää sekä johtajan että alaisten tarpeita ja suunnitelmallisesti kehittää organisaatiota. Ei liene mikään yllätys, että ne henkilöt, jotka urallaan saavat haasteellisia tehtäviä ja enemmän mahdollisuuksia toteuttaa itseään kehittyvät ammatillisesti muita nopeammin. Työn vaihtuvuus ja tehtävien kierrättäminen on yksi mahdollisuus kehittää henkilöstön valmiuksia.

Delegoinnilla tarkoitetaan yksinkertaisesti vastuun tai vallan antamista toiselle ihmiselle. Onnistunut delegointi johtaa usein toisen ihmisen kehittymiseen ja valmiuksien lisääntymiseen.

Kontrolloiva johtaja on eniten kiinnostunut itsestään ja omista tarpeistaan. Alaisistaan hän ei ole eikä kenties kykynekään olemaan aidosti kiinnostunut. Empaattisuuden puute estää kontrolloivaa johtajaa osallistumasta yhteisiin hankkeisiin, joka vaikuttaa suoraan ryhmäkiinteyden ja luottamuksen määrään organisaatiossa.

Syväjohtaja painottaa etiikkaa, arvoja ja pitkän tähtäimen tavoitteita. Hän luottaa itseensä ja hänellä on voimakas oma halu tehdä asiat niin kuin kokee ne oikeaksi. Erityinen vahvuus on, että arvot ajavat omien tarpeiden edelle. Hän myöskin tunnistaa alaisensa tarpeet, ja pystyy myös kriittisissä toiminnan vaiheissa ottamaan alaisensa tarpeet huomioon. On huomattava, että syväjohtamiseen liittyvä huomattava joustavuuden vaatimus; eräissä yhteyksissä on syytä käyttää tietoisesti myös kontrolloivaa johtamiskäyttäytymistä. Tähän vaikuttaa myös alaisten kehitystaso.

Valmennettaessa alaisia delegoimalla on otettava huomioon monia tekijöitä, kuten yksilön maailmankuva, minäkäsitys, työhistoria ja tehtävien mielekkyys. Kaiken lähtökohtana on kuitenkin se tosiasia, että johtajan on opittava ensin ymmärtämään ja analysoimaan omaa käytöstään, ennenkuin kykenee delegoimalla tukemaan muita ihmisiä.

JOHTAJUUDEN EPÄSUORA VAIKUTUS

Johtajuudella on myös epäsuoraa vaikutusta organisaatiossa. Korkeissa rakennemalleissa johtaja voi vaikuttaa paitsi alaisiinsa, myös alaisten alaisiin ja välillisesti koko organisaatioon. Tällöin kyseeseen tulee erityisesti esimerkiksi johtaminen, jonka avulla johtaja voi luoda haluamaansa johtamiskulttuuria ja välittää eteenpäin yhteisiä tavoitteita ja visioita. Jos palautejärjestelmä toimii, voidaan sama ilmiö nähdä myös vastakkaiseen suuntaan – alhaalta ylöspäin.

Johtajuuden epäsuoria vaikutuksia on tutkittu melko vähän, ja tehdyt tutkimukset ovat rajoittuneet lähinnä ns. suurmiehiin (mm. Gandhi, Churchill, Hammarskjöld, Martin Luther King). Syväjohtamisella on havaittu olevan organisaatioissa myös epäsuoraa vaikutusta: syväjohtaminen vaikuttaa organisaatiossa ylhäältä alas, läpi useiden tasojen, alhaalta ylös ja myös horisontaalisesti.

Johtajuuden suora vaikutus toteutuu kun kommunikaatio on kaksisuuntaista, johtaja ja alainen tuntevat toisensa henkilökohtaisesti, johtajalla ei ole liian monta alaista, johtaja käytännössäkin työskentelee alaisensa kanssa, vuorovaikutus voi olla myös täysin spontaania ja välitöntä ja asiat sovitaan ”kasvokkain”.

Epäsuoraa johtajuutta ilmenee kun kommunikointi on yleensä yksisuuntaista, johtaja ja alainen eivät tunne toisiaan, johtajalla on paljon alaisia ja alaisten alaisia, vuorovaikutustilanteet eivät synny spontaanisti ja johtajan täytyy hallita enemmän taustatekijöitä sekä laajempia kokonaisuuksia. Epäsuoraa johtajuutta voi toteuttaa näin ollen myös median välityksellä.

Epäsuoraa johtajuutta voidaan lähestyä kahden erilaisen mallin avulla. Molemmassa tapauksissa viitekehyksenä toimii syväjohtamisen malli. Vaihtoehdot ovat 1) läpäisevä malli ja 2) ohittava malli.

Läpäisevässä mallissa johtaja vaikuttaa alaisiinsa, ja nämä vaikuttavat omiin alaisiinsa välittäen ymmärtämällään tavalla oman johtajansa ajatukset alaspäin. Läpäisevä malli perustuu usein selkeään arvoperustaan sekä esimerkillä johtamiseen. Ohittavassa mallissa johtaja ohittaa jonkin tason ja vaikuttaa itse suoraan tiettyihin henkilöihin alemmilla tasoilla. Ohittava malli perustuu näin ihmisten yksilölliseen kohtaamiseen ja inspiroivaan tapaan motivoida.

Johtopäätöksinä epäsuoran johtamisen osalta voidaan todeta seuraavaa:

- syväjohtajan ei tarvitse olla organisaatiossa muodollisesti kaikkien vaikutusvaltaisimmassa asemassa voidakseen vaikuttaa laaja-alaisesti,
- syväjohtajia voi olla organisaatioissa kaikilla tasoilla ja edustaa virallista tai epävirallista johtajuutta,
- syväjohtamista voi soveltaa epäsuorasti joko läpäisten tai ohittan tasoja organisaatiossa.

Myös alaiset vaikuttavat johtajiinsa, jopa epäsuorasti. Keinot ovat samat kuin ylhäältä alaspäin tullessa, eli läpäisevä ja ohittava vaikuttaminen. Olenaista on kuitenkin se, että syväjohtaminen tarjoaa mahdollisuuden vaikuttaa organisaatiossa kaikkiin mahdollisiin suuntiin sekä suoraan että epäsuorasti. Epäsuoran vaikuttamisen pääkeinot ovat organisaatiokulttuurin hyödyntäminen tai muuttaminen, tehokkaaseen tiedottamiseen perustuva kommunikointi ja viestintä sekä valtuuttaminen ja delegointi.

SYVÄJOHTAMINEN PIENRYHMISSÄ

Ryhmädynamiikkaa on tutkittu jo kuusi vuosikymmentä. Syväjohtaminen toimii erinomaisesti myös pienryhmissä, kun ryhmien toimintaan liittyvät ilmiöt tunnetaan. Johtamisen yleisen viitekehyksen mukaan pienryhmät toimivat yleensä jonkin suuremman organisaation sisällä. Organisaatiolla on monia vaikutuksia ryhmän toimintaan. Vaikuttavia tekijöitä ovat mm:

- *organisaatiokulttuuri*, jolla ymmärretään organisaatiossa vallitsevia uskomuksia, arvoja ja normeja, jotka ovat yhteisiä kaikille jäsenille,

- *ryhmän tehtävän selkeys*, jota vahvistaa ryhmän johtajan kyky ja halu olla inspiroiva vahvistaen ja jakaen yhteistä tavoitetta ja visiota,
- *onnistunutta suoritusta seuraava vahvistaminen*, joka tarkoittaa jokaisen ryhmän jäsenen tietoisuutta suoritusta seuraavasta palkkiosta, jos ryhmä saavuttaa tavoitteensa,
- *resurssien saatavuus*, joka edellyttää huolellista tilanneanalyysiä ja sitä seuraavaa tavoitehakuista toimintastrategiaa,
- *fyysinen toimintaympäristö*, jonka on tuettava ryhmän ja sen jäsenten toimintaedellytyksiä,
- *viestintäkanavat*, joiden suhteen ratkaisevaksi voi nousta johtajan kyky ihmisten yksilölliseen kohtaamiseen ja tiedon siirtymisen varmistamiseen,
- *sosiaalinen ympäristö*, joka edellyttää johtajalta ympäristöstä tulevien vaikutusten tunnistamista ja hallintaa omassa ryhmässään,
- *merkittävä ulkopuolinen vaikutus*, joka saattaa olla esimerkiksi organisaation ylempien johdon johtamista.

Tehtävät ovat ryhmän toiminnan perusta. Tehtäviä suoritetaan joko tiiminä, peräkkäisinä osina tai ryhmän yhtäaikaisena mutta yksilöllisenä toimintana. Tehtävän selkeys määrää osaltaan ryhmän tehokkuuden. Jos tehtävä ei ole selkeä, edellyttää se johtajalta ja koko ryhmältä kykyä tilanteen analysointiin ja ongelman ratkaisuun.

Ryhmän jäsenet ovat kaikki yksilöitä. Yksilölliset erot vaikuttavat ryhmän tehokkuuteen. Yksilöllisten erojen haittavaikutuksia tai jopa niiden kääntämistä ryhmän vahvuudeksi edesauttaa johtajan kyky ihmisten yksilölliseen huomiointiin (yksilöllisten tarpeiden ja vahvuuksien määrittely), älyllinen stimulointi (luova ongelmanratkaisu) ja inspiroiva tapa motivoida (vahvistaa ryhmän uskoa siihen, että tehtävästä selviydytään). Yksilölliset erot ovat pääasiassa fyysisiä ja biologisia, tiedollisiin valmiuksiin perustuvia sekä persoonaan ja luonteenpiirteisiin liittyviä.

Ryhmän itsessään, kaikkine yksilöineen on aina erityislaatuinen. Ryhmässä voidaan erottaa tietyt kehitysasteet:

1. kokoontuminen ja toistensa hyväksyntä
2. konfliktien avoin ratkaiseminen
3. yhteistoiminnan ja tehokkuuden kasvaminen
4. tehokkuus annettujen normien puitteissa.

Johtajan tehtävä on vahvistaa yhteistoimintakyvyn kasvamista ja nopeuttaa välivaiheiden ylittämistä.

Ryhmän koko vaikuttaa toimintaan monin tavoin. Tutkimusten mukaan ryhmän koko kannattaa yrittää pitää melko pienenä. Ryhmän koko 5 - 6 on toimivin tehtävissä, joissa tarvitaan paljon keskustelua ja muuta vuorovaikutusta. Myös ryhmät, joissa on 8 - 10 jäsentä voivat toimia hyvin, jos kaikkien välistä vuorovaikutusta ei tarvita kovin paljon. Päätöksenteko ryhmissä on kiinnostava tutkimuskohde. Prosessi koostuu yksilöiden ja toisaalta koko ryhmän päätöksenteosta. Ryhmän johtajan tehtävä on miettiä kussakin tilanteessa, kuinka hän voi hyödyntää näitä prosesseja tehokkaimmin.

Johtajan käyttäytymisen tärkeimpiä determinantteja ryhmässä ovat auktoriteetti ja sen syntyminen sekä johtajan persoonallisuus ja kyvykkyys. Ryhmässä tapahtuva vuorovaikutus on joko yksilöiden välistä tai yksilön ja ryhmän välistä. Ryhmän kiinteys vaikuttaa näissä prosesseissa. Ryhmäkiinteys voi olla eräissä tapauksissa myös negatiivinen ilmiö johtajan ja tehokkuuden kannalta, jos ryhmän normit ovat ”vääristyneet”. Myös muita negatiivisia ilmiöitä on olemassa. Tutkimusten mukaan voidaan erottaa kolme erityyppistä tilannetta, jossa tehokkuus alkaa laskea:

1. sosiaalinen tyhjäntoimittaminen
2. muiden työpanokseen luottaminen
3. työnteon lopettaminen muiden vaatimattoman työpanoksen takia.

Johtaja-alainen suhde ryhmässä lähtee liikkeelle alaisten yksilöllisten erojen tunnistamisesta. Syvä johtaja osaa kohdata alaisensa yksilöllisesti, ei ainoastaan työntekijänä vaan myös tiimin jäsenenä ja ihmisenä. Näin suhde tiimin jokaiseen jäseneseen muodostuu erilaiseksi. Näin johtaja löytää kestävät perusteet myös ryhmän ja sen jäsenten arvioinnille palautteen ja palkitsemissen toteuttamiseksi.

Tärkeä osa johtajuutta on ongelmien ratkaisu ja ristiriitojen sovittelu. Ryhmän sisäiset ristiriidat johtuvat useimmiten syistä, joita ovat kommunikointi-ongelmat, erimielisyydet työn suorittamisesta, erilaiset käsitykset siitä, kuinka ryhmän pitäisi työskennellä, yhteensovittamattomat persoonallisuudet, epäreilu palkkiojärjestelmä, erimielisyys säännöistä tai toimintalinjoista, kyky kohdata muutos, huono johtajuus ja kilpailu ryhmän sisällä ja ryhmien välillä.

Ongelmien avulla voi myös nostaa ryhmän tehokkuutta, koska näin piilossa olevat ongelmat voidaan ratkaista, tukea innovaatiota ja muutosta sekä kasvattaa ryhmässä lojaalisuutta ja motivaatiota.

Syväjohtamisen mukaan tapahtuva konfliktien selvittely etenee seuraavin vaihein:

1. luodaan myönteinen ympäristö ja tilanne, jossa ongelma voidaan tunnistaa ja eristää
2. etsitään yleisiä periaatteita jotka nousevat osapuolten tavoitteita korkeammalle
3. määritellään ongelma
4. tunnistetaan relevantit faktat ja mielipiteet, kannustetaan osapuolia olemaan avoimia oman näkökantansa esittämisessä
5. määritellään ongelmanratkaisun tavoite
6. ehdotetaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, jotka perustuvat alussa sovittuihin yleisiin periaatteisiin
7. saavutetaan molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu
8. toimeenpannaan ratkaisu
9. arvioidaan ja seurataan ratkaisun vaikutuksia jatkossa.

SYVÄJOHTAMINEN PROJEKTIRYHMISSÄ

Projektiryhmät kootaan organisaatioissa eri tasoilta ja eri osastoilta. Tämä asettaa projektiryhmien johtamiselle erityisen suuria vaatimuksia. Projektiryhmän johtajalta saattaa myös puuttua osa perinteisen johtamisen työkaluista, jos kysymyksessä on enemmän tai vähemmän virallinen työryhmä, neuvottelukunta tai vastaava. Tällöin esimerkiksi palkkioilla kannustaminen voi olla mahdotonta. Ryhmän jäsenet ovat usein oman alansa asiantuntijoita, varustettuna vahvoin mielipitein ja tiedollisin valmiuksin. Tällaisen projektiryhmän johtamiseen kuuluvat ainakin seuraavat asiakokonaisuudet: yleisnäemyksen hankkiminen, dynaaminen työn johtaminen ryhmässä, alaisen rohkaiseminen aktiivisuuteen, ryhmän sisäisen arviointi- ja palkkiojärjestelmän kehittäminen, virheiden rakentava käsittely, ryhmän sisäiseen kehittämiseen kannustaminen ja ryhmän yhteisen vision ylläpito.

Projektiryhmissä tarvitaan usein innovatiivisuutta, jota johtajan on tuettava. Johtajan on myös toimittava yhteistyössä ryhmän jäsenten varsinaisten esimiesten kanssa. *Projektiryhmän johtamista voidaan kuvata tasapainotteluna kahden reunaehdon välillä: työn valvonnan ja aikataulussa pysymisen vastapainona on myös ruokittava innovaatiota ja spontaanisuutta.*

Syväjohtamisen kulmakivet toteutuvat tehokkaassa projektiryhmän johtamisessa. Vain ihmisten yksilöllisen kohtaamisen kautta johtaja oppii nopeasti tuntemaan ryhmän jäsenet ja hyödyntämään heidän potentiaaliaan sekä tukemaan alaisiaan oikealla tavalla. Älyllisellä stimuloinnilla poistetaan alkuvaiheessa yksittäisten jäsenten arkailu omien ideoiden ja mielipiteiden esittämi-

seen. Inspiroiva tapa motivoida takaa ryhmässä tavoitehakuisen toiminnan ja tunteen menestyksen saavuttamisen todennäköisyydestä. Esimerkkiin perustuva luottamus vahvistaa johtajuuden merkitystä sinänsä ja johtajan asemaa ryhmässään.

SYVÄJOHTAMINEN JA PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSIT

Syväjohtamisen mallilla on tietenkin yhteydet myös päätöksentekoprosessiin ryhmissä ja laajemmissa organisaatioissa. Syväjohtamiseen sisältyvä päätöksentekoprosessi on tiedon tehokasta välittämistä ja analysointia kaikilla tasoilla. Tehokas päätöksentekoprosessi liittyy kiinteästi organisaatiokulttuuriin. Parhaan toimintaympäristön tarjoaa suuria kontrasteja sietävä organisaatiokulttuuri, jossa kohtaavat syväjohtaminen ja kontrolloiva johtaminen tasapainoisella tavalla: esimerkkinä mainittakoon mm. sotiemme aikana toimineet menestyksekkäimmät joukot.

Läheisyysperiaate päätöksenteossa tarkoittaa, että johtajan on tultava lähelle alaisiaan ja näiden ongelmia, jotta päätöksenteko olisi tehokasta. Myös suorat yhteydet yhteistoimintaosapuoliin ja muihin päätökseen vaikuttaviin tahoihin ovat eduksi. *Linkittämissperiaate* päätöksenteossa tarkoittaa, että johtamisen ennakointi samoin kuin päätöksenteon takaisinkytkentä tulisi hoitaa parhaalla mahdollisella tavalla. Päätöksentekoprosessia tulisi valvoa ja seurata kokonaisuutena.

Looginen ongelmanratkaisu on päätöksenteon peruselementtejä. Päätöksenteossa on huomioitava myös päätöksen ajallinen pysyvyys ja kesto. Kulttuuriset erot päätöksenteossa ovat merkittäviä, joskus päätöksiä tehdään myös emotionaaliselta pohjalta. Perustan päätöksenteolle luo aina käytettävissä olevan tiedon seulonta ja päivittäminen. Syväjohtaja on tässä suhteessa alaisiaan askelen edellä, ja osaa ohjata alaisiaan oikeille tiedon lähteille. Kulmakivet toimivat päätöksenteossa seuraavalla tavalla:

- *ihmisen yksilöllisen kohtaamisen* avulla varmistetaan, että kaikkia asiaankuuluvia tahoja kuullaan
- *älyllisen stimuloinnin* avulla johtaja kykenee muotoilemaan uudelleen alunperin sekavan ongelma-alueen jäsenyntyneiksi kysymyksiksi yhdessä alaistensa ja kollegojensa kanssa
- *inspiroivasti motivoivat* johtajat saavat alaisensa luottamaan siihen, että ongelmat voidaan ratkaista kunhan niiden taustat selvitetään
- *esimerkin varassa luottamusta rakentavat* johtajat osoittavat kiinnostuksensa ongelmaa kohtaan ja halunsa sen ratkaisemiseksi, luovat visioita tulevaisuudesta ja yhteisen tavoitteen.

SYVÄJOHTAMINEN JA LAATU

Viime vuosina on tapahtunut muutos: yhä enemmän keskitytään johtajien ja organisaation elinikäisen kehittymisen periaatteeseen. Laatujohtaminen lähtee aina organisaation huipulta. Kehittymisperiaatteen läpivienti organisaatioissa edellyttää kuitenkin kaikkien johtajien sitoutumista tähän ajatukseen. On myös tehty ero käsitteiden laatu (quality) ja totaalinen laatu (total quality): edellinen on tavoitellun tason saavuttamista minimaalisin kustannuksin, jälkimmäinen organisaation jokaisen jäsenen ajattelu- ja toimintatapa kaikissa tilanteissa.

Totaalisen laatujohtamisen komponentit ovat johtajuus, arvot, organisaatiokulttuuri ja työvälineet. Monet laatujohtamisen asiantuntijat, kuten Crosby ja Juran, ovat tutkimuksissaan painottaneet nimenomaan johtajuuden ja johtajakoulutuksen merkitystä laadun parantamisessa organisaatioissa.

Laatujohtaminen on nostanut esiin myös keskustelun asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen välisestä yhteydestä. Laatujohtamiseen siirtyminen edustaa luonteeltaan muutosjohtamista, jolloin tarvitaan molempia johtamisen komponentteja. Totaalinen laatujohtaminen asettaa Demingin, Crosbyn, Ishikawan ja Juranin mukaan seuraavia vaatimuksia johtamiselle:

- on luotava tietoisuus muutoksesta,
- on luotava käsitys toiminnan suunnasta ja tarkoituksesta,
- on luotava aikaan kulttuuri ja ajattelutapa, joka tukee muutosta,
- panostettava jatkuvaan kehittymiseen ja työn lisäarvoon,
- rakennettava luottamusta ja vähennettävä pelkoja,
- ymmärrettävä yksilölliset erot ja vahvuudet,
- taattava järjestelmä, joka tukee itsensä kehittämistä ja yksilöllisen potentiaalin käyttöönsaantia kokonaisuudessaan ja
- kehitettävä uusia ongelmanratkaisutapoja.

Edellämainitusta luettelosta voidaan todeta, että *laatujohtamisen ajatusmalli on hyvin lähellä syvän johtamisen neljää kulmakiveä*. Laatujohtamisen rakentaminen lähtee liikkeelle tietoisuuden synnyttämisestä erityisesti organisaation johdon tasolla – ongelmat ja muutoksen tarve on tunnistettava. Tämän jälkeen tavoitteeksi on asetettava jatkuvan kehittymisen periaate. Horinen ja Bassin tutkimusten mukaan (The Leadership behavior of Malcolm Baldrige national quality award-winning company chief executives, Report 92-4, Center for Leadership Studies) totaalisen laatujohtamisen arvostetun Malcolm Baldrige -palkinnon voittaneissa yhtiöissä on ollut merkittävästi enemmän syväjohtamisen kulttuuria kuin verrokkiorganisaatioissa.

MUUTOKSEN JA KEHITTÄMISEN STRATEGIAT

Optimaalinen muutosjohtaminen huomioi sekä rakenteellisen että käyttäytymisen muutoksen. Asioiden johtamisen painopiste on näin ollen rakenteellisen muutoksen toteuttamisessa, ja käyttäytymisen muutos on ihmisten johtamisen keskeinen tehtävä. Organisaation jäsenten organisaatiokulttuuriin liittyvät skeemat on kyettävä rakentamaan uudestaan siten, että ne tukevat muutosta. Käyttäytymisen muutos on suunniteltava muutoksen laadun ja organisaation jäsenten asenteiden kehittämisen varaan. Johtamiskulttuurin muutoksen takaa strategisen tason suunnanmuutos, joka edeltää koko organisaation muutosprosessia. Kun johtajia koulutetaan ja rohkaistaan käyttämään syvän johtamisen periaatteita ja delegointia sekä kehittämään alustensa kykyjä, on organisaatio valmis kohtaamaan muutoksen haasteet.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaation muutoksen onnistumiseksi avaintehtävä on järjestää syväjohtamisen malliin perustuvaa johtajakoulutusta. Organisatorisen muutoksen voidaan nähdä etenevän kolmessa vaiheessa:

1. arvojen ja asenteiden muutos
2. käyttäytymisen muutos
3. muutoksen toteuttaminen organisaation rakenteissa ja käytännöissä.

Modernissa ajattelussa muutos on pysyvä ilmiö organisaation toimintakentässä. Tarpeen vaatiessa muutos kontrolloivan johtamisen kulttuurista syvä johtamisen kulttuuriin edellyttää kokonaan uuden ajattelutavan omaksumista sekä sotilasjohtajilta että heidän alaisiltaan (puolustusvoimissa on ollut aina tietystä määrin myös syväjohtamisen kulttuuria, menestyksemme on siitä todisteena). Kontrollin, valvonnan ja minimaalisen sosiaalisen kanssakäymisen sijaan tulisi tuoda inspiroivaa motivoitua, älyllistä stimulointia, esimerkiksi johtamista. Syväjohtaminen ei onnistu, ellei johtaja panee itseään likoon oman asiansa ja alustensa puolesta. Se edellyttää korkeinta mahdollista sitoutumisen astetta myös johtajalta.

RISKINOTTO

Näyttää siltä, että konservatiivisuus ja riskinotto ovat vastakkaisia johtajainomaisuuksia. Uutta luovat johtajat ottavat herkemmin riskejä ja sietävät epävarmuutta paremmin kuin muut johtajat (Schere 1981). Satunnaisotannassa, jossa oli 26 postialan johtajaa, Hater ja Bass (1988) löysivät korrelaation .47 alaisten arvioiman syväjohtamisen ja esimiesten arvioiman korkean

riskinoton suhteen. Kontrollioivan johtamisen ja korkean riskinoton välinen korrelaatio oli .02.

Riskinotolla on monissa tutkimuksissa todettu olevan yhteys johtajan taipumukseen luottaa toisiin ihmisiin (Devine 1977). Tulokset liittyvät myös tehtävien delegointiin. Riskinottoon valmiit johtajat ovat myös taipuvaisia luottamaan itseensä muita johtajia enemmän (Burnstein 1969).

SYVÄJOHTAJAN MINÄKÄSITYS

Syväjohtajat arvostavat omaa kykyään oppia muilta ihmisiltä ja ympäristöstään ja uskovat näin kehittyvänsä johtajina (Bennis & Nanus 1985). Maslowin (1954) mielestä itsensä kehittämisen tarve ylittää suorituspainotteisen arvostuksen tarpeen. Itseään kehittävä yksilö on Maslowin mukaan saavuttanut kypsytydessään tarvehierarkian ylimmän asteen. Burns (1978) mukaan itseään kehittävät johtajat ovat nimenomaan potentiaalisia syviä johtajia, koska he haluavat ihmisinä kasvaa ja ovat joustavia.

Shostromin (1974) kehittämässä inventaarissa (The Personal Orientation Inventory = POI) itsensä kehittämisen tarve jaetaan 12 keskenään korreloivaan ulottuvuuteen. Sitä käyttäen on löydetty voimakkaita korrelaatioita syvään johtajuuteen (Gibbons 1986):

- itsensä hyväksyminen ja syvä johtajuus / korrelaatio .41
- kyky luoda luottamuksellisia ihmissuhteita ja syväjohtajuus / .40.

Gaston (1983) havaitsi myös, että itseään kehittävät johtajat menestyivät myös sellaisissa ympäristöissä, jotka eivät välttämättä olleet johtamiseen otolliset. Johtajuus vaatii kykyä itsetutkiskeluun – spontaanisuus ei korreloi johtajana menestymisen kanssa (Gibbons 1986).

Vaativuus on harvoin tyypillistä johtajalle. Johtajan on kuitenkin tunnettava itsensä ja oltava avoin palautteelle, koska näin minäkäsitys saadaan vastaamaan todellisuutta (miten muut ihmiset johtajan kokevat). Itsekontrolli ja sen ohjaaminen on myös tärkeää. Ne johtajat, jotka määrittelevät itse oman roolinsa eivätkä ole alttiita ulkoisille vaikutteille ovat potentiaalisia syväjohtajia (Johnson & Luthans & Hennessey 1984). Samoin on laita oman tehokkuuden arvioinnin ja positiivisen yrittämisen asenteen suhteen (Cleveland 1985).

Itseluottamus liittyy kiinteästi itsekontrolliin ja omanarvontuntoon. Syväjohtamiseen liittyy usein johtajan erityisen voimakas itseluottamus (Bass 1985, Zaleznik 1977). Kaplan (1986) havaitsi, että itseluottamus erotteli voimakkaasti hyvin ja huonosti menestyviä johtajia. Toisaalta ylikorostuneella itse-

luottamuksella on havaittu monia negatiivisia vaikutuksia johtajuuteen: epärealistisuus ja itsepäisyys ovat usein seurauksia ylikorostuneesta itseluottamuksesta.

Omanarvontunto (self-esteem) liittyy myös johtajuuteen. Burns (1978) havaitsi, että politiikassa poliittisen potentiaalın varmin tae oli puutteellinen omanarvontunto?!. Bennis ja Nanus (1985) päättelivät, että korkean omanarvontunnon omaavat johtajat kykenivät siirtämään tätä tunnetta alaisilleen, mikä vaikutti suoraan johtajuuden edellytysten paranemiseen. Terveen omanarvontunnon omaavat johtajat kykenevät hyväksymään muut ihmiset sellaisina kuin he ovat, keskittymään nykyisyyteen, kohtaamaan niin tutut kuin vieraatkin ystävällisesti, luottamaan muihin ihmisiin, ja toimimaan itsenäisesti ilman jatkuvaa tukea tai kannustusta.

Tehokas johtaja on henkisesti tasapainossa ja sovussa itsensä kanssa (Cleveland 1985). Hän osaa kohdata myös vastoinkäymiset realistisesti ja hallitsee sekä kontrolloi tunteenilmauksiaan. Hän tietää milloin on aika vetäytyä ja harkita uudelleen lähiympäristöön suunnattuja emotionaalisia panostuksia (Zaleznik, 1963). Menestyvät johtajat erottuvat muista johtajista voimakkaan itsensä kehittämisen tarpeen ansiosta. Kuitenkin Michaelson (1951) havaitsi, että kadettien keskuudessa kadettiesimieheksi ylennetyt eivät eronneet merkittävästi tavallisista kadeteista menestyshakuisuuden, sosiaalisen orientaation tai korkean sosiaalisen statuksen suhteen.

Arvot vaikuttavat voimakkaasti johtajan käyttäytymiseen. Johtajan tehokkuus riippuu myös minäkäsityksistä, riskinotto kyvystä ja visioinnista. Sitoutuminen organisaatioon ja sen päämääriin on tärkeää. Jos vaihdetaan näkökulmaa, voidaan todeta, että johtajan tehokkuus riippuu siitä, kuinka paljon muut arvostavat johtajaa (eli johtajan arvoja, tarpeita ja minäkäsitystä). Kysymys on edelleen vuorovaikutuksesta.

KARISMA JA SYVÄJOHTAMINEN

Karismaattisuuden käsitettä tutki intensiivisesti Max Weber (1927, 1947). Hän näki karismaattisuuden pääasiassa synnynnäisenä lahjana, jonka avulla karismaattinen johtaja pystyy vaikuttamaan alaisiinsa syvästi. Burns (1978) kirjoittaa mieluummin ”sankaruudesta”, joka kuvaa hänen mielestään muiden ihmisten suhtautumista jollakin tavoin yliarvostettuun ihmiseen. Burnsın mukaan ”heroic leadership” on johtajan ja alaisten välinen suhde, jonka kohdalokkain piirre on se, että siitä puuttuu kriittisyys ja ristiriidat. Toisaalta esimerkiksi Boal ja Bryson (1987, 1988) ovat sitä mieltä, että kriittisyyden puute ei haittaa siinä tapauksessa, että kyseessä on erityisen visionäärinen johtaja.

Conger ja Kanungo (1988) esittävät, että karismaattisuus ilmenee epäta-
vanomaisuutena, radikaalisuutena, riskien ottamisena, visioimisena, yrittäjyy-
tenä ja esimerkillisyytenä. Sekä Hater ja Bass (1988, N=54) että Yammarino
ja Bass (1988, N=186) löysivät tutkimuksissaan merkitseviä yhteyksiä karis-
maattisuuden ja johtajan päätöksentekokyvyn, viestintätaitojen, suostuttelun
sekä riskinottamisen välillä.

Friedman, Prince, Riggio ja DiMatteo (1980) ovat sitä mieltä, että karis-
maattisuus liittyy johtajan sanattoman viestinnän taitoihin. Tällä tavoin karis-
maattiset johtajat liikuttavat, inspiroivat ja saavat valtaansa alaisensa. Karis-
maattisuuteen liittyy vahva itseluottamus ja kasvojen säilyttäminen myös epä-
onnistumisen hetkellä (Tucker, 1968). Jopa Nietzschen ”supermiestä” koske-
vista ajatuksista löytyy yhtäläisyyksiä karismaattisuuteen. Eräs keskeisimmistä
on havainto, jonka mukaan useimmat ihmiset käyttäytyvät pitkälti muiden
odotusten määräämällä tavalla, kun super/karismaattinen ihminen kykenee
vapautumaan näistä odotuksista ja toteuttamaan vapaasti itseään.

Karismaattiset johtajat ovat taitavia emotionaalisella alueella, ja kykenevät
pukemaan sanoiksi sen, minkä muut ihmiset tuntevat mutta eivät pysty sano-
maan (Yukl, 1981). Karismaattisuutta voidaan tarkastella myös johdettavien
alittiutena tulla johdetuksi karismaattisella tavalla (Madsen ja Snow, 1983).
Karismaattiset johtajat asettuvat esimerkiksi seuraajilleen. Toisaalta, eräässä
Yhdysvaltain Ilmavoimien kadetteja koskeneessa tutkimuksessa havaittiin,
että kadetit halusivat kilpailla nimenomaan niitä pilotteja vastaan, jotka arvi-
oitiin (MLQ-inventaari) kaikkein karismaattisimmiksi (Clover, 1989). Bass ja
Avolio löysivät .83 korrelaation käyttäessään MLQ-inventaaria ja Lordin, Fotin
& Phillipsin prototyypimittaria karismaattisuuden osalta. Muiden johtamis-
tapojen kohdalla yhteys oli selvästi heikompi.

Karismaattisten johtajien esiinnousemiseen vaikuttavat monet ihmisiä ym-
päroivät ilmiöt, kuten sosiaalinen epävarmuus, organisaatioissa tapahtuvat
muutokset ja ympäröivän kulttuurin suhde karismaattisuuteen. Tutkiessaan
karismaattisuuden määrää eri johtajuustasoilla Yammarino ja Bass (1988,
Yhdysvaltain merivoimat) ja Boyd (1989a, Yhdysvaltain, Kanadan ja Sak-
san asevoimat) eivät löytäneet merkittäviä eroja karismaattisuuden määrässä
eri johtajuustasoilla.

Bass (1985a) vahvisti empiirisiin tutkimuksiin että karismaattisuus liittyy joh-
tajan ja alaisten välisen vuorovaikutuksen laatuun eikä ole sidoksissa johta-
juustasoon. Empiiristä näyttöä löytyy Bassin tutkimuksesta siitä, että Yhdys-
valtain armeijassa ”välittömät taistelunjohtajat” eli rintamajohtajat koettiin
huomattavasti karismaattisemmiksi kuin ”tekniset taistelunjohtajat” eli selus-
tajohtajat.

Onko karismaattinen johtajuus syväjohtamisen synonyymi? Ei ole. Karismaattinen johtajuus voi olla myös ”mustaa” tai ”pahaa”, kuten maailmanhistoriasta tiedämme. Ulospäin näkyvän käyttäytymisen tasolla on huomattavia yhtäläisyyksiä syväjohtamiseen, mutta erot tulevat esiin arvojen tasolla. Syväjohtaja osaa asettaa alustensa tarpeet omien tarpeidensa edelle ja hänen toimintaansa ohjaavat yleisesti demokraattiset, kristillis-eettiset perusarvot ja myönteinen ihmiskäsitys. Karismaattista johtajaa voi arvojen tasolla ohjata puhdas oman edun tavoittelu tai joku muu ei-toivottava motiivi.

3 SOTILASJOHTAMISEN TUTKIMUKSESTA SUOMESSA

Palaan tässä luvussa takaisin lähtöruutuun. Tarkoituksena on herättää keskustelua sotilasjohtamisen tutkimuksen nykytilasta, korkealaatuisen johtamisen tutkimuksen edellytyksistä ja kehittämismahdollisuuksista sekä siitä, että tutkimuksen taustalla on puolustusvoimien päätehtävän asettamat vaatimukset.

Sotilaallisiin tarkoituksiin suunnattu tutkimus oli monilla aloilla tärkein eteenpäin vievä voima viime vuosisadan tieteessä. Tämän tutkimuksen tulokset ja seuraukset eivät tosin kaikin ajoin tuntuneet palvelevan ihmisen tai ihmiskunnan parasta. Johtamisen alueen tutkimuksessa ratkaisevan käännekohdan muodosti toinen maailmansota. Suurten armeijoiden äkillinen johtajatarve eri tasoilla suuntasi tutkimusresursseja niin johtajavalintaan kuin –koulutukseenkin suhteellisen lyhyellä aikavälillä. Näin päädyttiin tilanteeseen, jossa johtamisen alueelle ei oikeastaan ehtinyt muodostua omaa paradigmaa tai edes tietoperustaa, vaan johtamisen tutkimuksesta tuli leimallisesti poikkitieteellistä: johtamisen tutkimuksen oli hyödynnettävä laaja-alaisesti perinteisten tieteenalojen tietoperustaa ja tutkimusmenetelmiä kulloisenkin tarpeen mukaan.

Hieman myöhemmin sotilasjohtamisen tutkimuksessa tapahtui monissa maissa vielä valinnan ja koulutuksen eriytyminen siten, että sotilaspsykologian päätehtäväksi muodostui johtajavalintojen kehittäminen: johtamisen teorian ja johtajakoulutuksen kehittäminen jäi vakiintuneiden tieteenalojen näkökulmasta avoimeksi raja-alueeksi, perinteisten paradigmojen ulkopuolelle. Tämä tilanne on näihin päiviin saakka vaikuttanut kielteisesti sotilasjohtamisen tieteelliseen kehittämiseen, koska vaikeaan aiheeseen tarttuvia tutkijoita on ollut ilmeisen hankalaa löytää. Sotilasjohtamisen ja erityisesti sotilasjohtamisen kouluttamisen tutkimusta ovatkin Suomessa tehneet pääasiassa yleisesikuntaupseereiksi opiskelevat upseerit oppinäytetöissään muutamaa poikkeusta lukuunottamatta.

UUSI JOHTAJAKOULUTUSOHJELMA

Sotilasjohtamisen tutkimuksen kansainvälinen ulottuvuus laajenee tänään nopeasti monilla rinnakkaisilla tasoilla. Suomessa puolustusvoimilla on koulutuskäytössä uusi johtajakoulutusohjelma, ja koulutusjärjestelmä uudistuu myös rakenteellisesti. Kaiken tämän muutoksen ympärille tarvittaisiin myös kokoavaa viitekehystä, joka antaisi mahdollisuuden keskustella ja suhteuttaa tutkimuksen eri näkökulmia sekä toisiinsa että käytäntöön, sotilasjohtamisen arkipäivään niin koulutuksessa, rauhanturvaoperaatioissa kuin eriasteisissa sotilaallisissa kriiseissä. Koska kunnioitamme perinteitä ja arvostamme korkealle edeltäneiden sukupolvien sotilaalliset saavutukset myös johtamisen näkökulmasta, on historian ja sotakokemusten opetukset huomioitava myös kehityvässä sotilasjohtamisen tutkimuksessa.

Puolustusvoimien uuden johtajakoulutusohjelman taustalla on maailmanlaajuinen, johtamisen uuteen paradigmaan liittyvä tutkimus. Ohjelma rakentuu neljästä elementistä: paradigman perusoletuksista, syväjohtamisen malliin liittyvästä sisältötiedosta, konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen perustuvasta menetelmätiedosta ja johtajana kehittymistä tukeviin palautejärjestelmiin liittyvästä järjestelmätiedosta. Erilaisten mallien tulee antaa koulutettaville konkreettinen perusta johtajana kehittymiselle. Syväjohtamisen malli on kehitetty tähän tarkoitukseen. Koska johtajana kehittyminen on elinikäinen prosessi ja liittyy myös ihmisenä kasvamiseen, on sen johdonmukainen koulutus aloitettava jo varusmiesjohtajien tasolta ja ulotettava koko palvelusuran kattavaksi prosessiksi.

Oma tutkimustyöni on keskittynyt johtamiskäyttäytymisen käsitteen kautta ennen kaikkea ihmisten johtamisen mallintamiseen sotilasorganisaatioissa ja johtamiskäyttäytymisen kehittämiseen johtajakoulutuksessa. Viime vuosina olen ottanut myös osaa lukuisiin kansainvälisiin tutkijatapaamisiin, seminaareihin ja työpajoihin, joissa kansainvälinen tutkijayhteisö on tiivistänyt nykyisiä käsityksiään. Ajatukseni sotilasjohtamisen käsitteellisestä viitekehuksesta ovat tätä kirjoitettaessa kirkastumassa siinä määrin, että rohkenen ottaa kantaa syväjohtamisen lisäksi sotilasjohtamisen ja johtajakoulutuksen tutkimuksen nykytilaan.

MIKSI JOHTAMISEN TUTKIMUS ON VAIKEAA ?

Tutkimusta vaikeuttaa ainakin kaksi merkittävää tekijää. Ensimmäinen on se, että johtaminen on monimutkainen ilmiö, jota ei voi luotettavasti tutkia vain yhdestä tai kahdesta näkökulmasta. Tähän monimutkaisuuteen liittyy paradoksin käsite. Toisaalta on vain vähän tutkimuksia joissa on pyritty yh-

distelemään useampia näkökulmia vieläpä siten että johtamista verrataan organisaatioon tuloksellisuuteen tai tehokkuuteen. Eräs tutkimusta vaikeuttava tekijä on johtamisen laadun luotettava mittaaminen ja siihen liittyvät ongelmat.

Tutkimus alkaa sen päämäärän ja tarkoituksen hahmottelusta, jolloin peruskysymykset ovat 1) mitkä ovat ilmiön olennaiset piirteet ja minkälaista vaihtelua niissä esiintyy sekä 2) kuinka nuo olennaiset piirteet ovat vaikutusyhteydessä toisiinsa? Ensimmäinen kysymys on kuvaileva ja toinen yhteyksiä etsivä (associational). Johtamiseen liittyvälle kuvailevalle tutkimukselle voidaan asettaa seuraavia vaatimuksia:

1. Tiedon keräämisen tulisi perustua useisiin eri lähteisiin suhteellisen pitkällä aikavälillä (menetelmällisesti suppeat poikittaistutkimukset eivät tuota uskottavaa tietoa).
2. Tutkimuksissa tulisi kontrolloida muitakin muuttujia kuin johtajan ja alaisten käyttäytymistä: toimintaympäristö, tilanne ja toiminnalle asetetut tavoitteet vaihtelevat yleensä huomattavasti.
3. Määrällistä aineistoa tulisi tukea joka tapauksessa laadullisella aineistolla, kuten tutkimuksen aikana tehdyillä muistiinpanoilla ja ”kenttähavainnoilla”. Se elävöittää tilastoja ja antaa realistisemmän, ”tuoreemman” kuvan tutkittavasta ilmiöstä.
4. Koska johtamisessa on paljon muuttujia, tietoa yritetään kerätä usein jopa liikaa. Tällöin ongelmaksi muodostuu tiedon luokittelu ja tiivistäminen.

Yhteyksiä etsivälle tutkimukselle voidaan asettaa seuraavat vaatimukset:

1. On tarve kehittää selkeitä mittareita johtajien tehokkuudelle. Jos alaisten toimintaa käytetään kriteerinä, on väliintulevat muuttujat kontrolloitava huolellisesti. Jos käytetään muita kriteerejä, on kriteerien luotettavuus varmistettava huolellisesti.
2. Kausaaliset mallit ovat käyttökelpoisia tutkimusten suunnittelussa ja toteutuksessa. Tämä pätee varsinkin silloin, kun halutaan edetä kuvailemisesta selittämiseen.

Johtaminen on ilmiö, jonka olemuksen tunnusomainen piirre on **paradoksi**. Paradoksilla tarkoitetaan lyhyesti määriteltynä *näennäisesti järjenvastais- ta väitettä*. Paradoksi ilmenee johtamisessa siten, että tarkasteltaessa vastakkain kahta erilaista näkökulmaa, voidaan niiden välillä havaita käsitteellisesti näennäinen ristiriita, joka sitten johtamisen käytännöissä aiheuttaa ongelmia. Tutkijat ovat nimenneet ja luetelleet lukemattomia paradokseja johtamisen alueella, joista tunnetuin lienee asioitten ja ihmisten johtamisen vastakkainasettelu. Tämä paradoksi on näkynyt johtamisen tutkimuksessa läpi koko viime vuosisadan. Vallinneitten johtamiskäsitysten painopiste on heilahdellut

rajusti puolelta toiselle, humanistisista teorioista ja malleista voimakkaan järjestelmä- ja tuotantokeskeiseen ajatteluun. Tutkimus ja käytännöt ovat vaelta- neet puolelta toiselle synnyttäen myös viimeisimmän kovien kenttämiesten muoti-ilmiön eli erilaisten ”ismien” yleisen pannaan julistamisen.

Yksilötasolla paradoksiin liittyy myös vallan itseisarvon ja toisaalta yksilön moraalien ja arvojen välinen konflikti. Sotilasjohtaja joutuu usein tilanteisiin, joissa joutuu tekemään valintoja, tietoisesti tai tiedostamattaan, juuri tässä asetelmassa. Palaamme takaisin peruslähtökohtaan, eli Burnsien (1978) ajatukseen: johtajana kehittyminen on henkistä kasvua, jonka ydin on arvojen muok- kaantuminen erilaisissa konfliktitilanteissa. Sotilasjohtajan henkinen kasvu näkyy siten, että yhä useammin valinnat perustuvat moraaliin ja arvoihin val- lan ja oman edun tavoittelun sijasta.

Johtamisen käsitteeseen kokonaisvaltaisen muutoksen hallinnan näkökul- masta kuuluvat sotilasorganisaatiossa ainakin seuraavat osakokonaisuudet:

1. toimintaympäristön muutoksen jäsentäminen ennakoivan johta- misen keinoin,
2. teknisen kehityksen seuraaminen ja hyödyntäminen johtamisjär- jestelmien ja johtamissodankäynnin näkökulmasta,
3. organisaatioiden rakenteellinen kehittäminen ja tehokkuutta tu- kevien rutiinien ylläpito sekä
4. kaikkea toimintaa tehostava, erinomainen johtamiskäyttäytyminen.

Vaikka edellä kuvattu johtamisen kokonaisuus viittaa strategisen tason joh- tajuuteen, toistuvat nuo samat elementit omissa käsitejärjestelmissään aina johtamisen alimmille tasoille saakka. Erinomainen johtamiskäyttäytyminen edellyttää, että organisaatiolla on visio. Vision ja siitä johdettujen tavoitteiden avulla johtajat kykenevät ohjaamaan ihmisten merkitysperspektiivien muut- tumista ja pitemmällä aikavälillä myös organisaatiokulttuuria. (Bass 1985.)

UPSEERI SOTILASJOHTAMISEN TUTKIJANA

Upseeri on sotilasjohtamisen tutkijana aina haasteellisen tehtävän edessä. Oma, jo suhteellisen laaja kokemus johtamisesta ja sotilasorganisaatiosta suun- taa helposti ajattelua objektiivisen tutkimusotteen kustannuksella. Ennen kou- lua tai kurssia kypsytytysten ja valmisteltujen tutkimusaiheitten osalta on luon- nollista, että tutkimustyötä tekevä upseeri on jo löytänyt lähestymistavan, jo- hon usein liittyy näkemys siitä, miten ”pitäisi olla”. Tässä lähtökohdassa ei ole mitään moitittavaa. Ongelmallista on vain se, että näistä lähtökohdista objektiivisen tutkimuksen tekeminen ei ole helppoa.

Toisaalta upseerin tutkijavalmiudet erityisesti tutkimusmenetelmien osalta, mutta myös käsitteellisesti ovat usein lähtökohtatilanteessa riittämättömät. Tämä näkyy erityisesti johtamisen tutkimuksen alueella, joka paradigmatto- muutensa ansiosta vaatii tutkijalta erityisen hyviä valmiuksia sekä käsitteellis- tää että mitata tosielämän ilmiöitä. Tietyn paradigman olemassaolo auttaa eri- tyisesti aloittelevia, mutta myös varttuneempia tutkijoita sekä käsitteellisissä että menetelmällisissä kysymyksissä. Paradigma sisältää myös luonteeltaan metatieteellisiä perusoletuksia, jotka tutkijan on tunnettava, ja joihin on sitou- duttava jos todella tukeutuu paradigman antamaan viitekehukseen.

Tutkimuksen laatu riippuu usein käsitteiden toimivuudesta sekä teoreetti- sella että käytännöllisellä tasolla. Tästä syystä käsitteitä määritellään sekä teo- reettisesti että operationaalisesti. Teoreettinen käsitteenmuodostus perustuu siihen, että käsite määritellään muiden, jo tunnettujen käsitteiden avulla. Ope- rationaalinen käsitteenmuodostus perustuu siihen, että määritellään ne ope- raatiot, joiden avulla kyseisen käsitteen kuvaamaa ilmiötä voidaan käsitellä ja mitata. Operatiivisuus voi kohdistua tiettyyn spesifiin menetelmään tai laa- jempaan tutkimuskokonaisuuteen.

Koska johtaminen on käsitteellisesti monimutkainen ja käytännössä kaik- kialla vaikuttava ilmiö, korkealaatuinen johtamisen tai johtajakoulutuksen tutkimus edellyttää lähes poikkeuksetta huolellista näkökulman määrittelyä. Mahdollisia näkökulmia tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön on usein luk- kemattomia. Näkökulman valinta antaa perusteet tutkimusaiheen rajaamiselle, käsitteiden määrittelylle ja *käsitteellisen tutkimusasetelman kehittämi- selle*. Käsitteellinen tutkimusasetelma ja siitä johdetut tutkimusongelmat ovatkin johtamisen tutkimuksessa korostetussa asemassa.

Näkemykseni perustuu teoreettisten opintojen ja oman tutkimuksen teke- misen lisäksi useiden vuosien kokemukseen sekä upseerien että joidenkin siviiliopiskelijoiden tutkimustöiden ohjaamisesta. Tutkimuksen laatu on si- doksissa kolmeen peruselementtiin: käsitteelliseen tutkimusasetelmaan, tutki- musmenetelmän hallintaan ja tutkimusasetelmassa oletettujen asiayhteyksien vahvistamiseen tai kumoamiseen menetelmän tuottaman tiedon avulla. Hy- poteesien käyttö johtamisen tutkimuksessa ei ole kokeellisessakaan tutkimuk- sessa välttämätöntä, sillä käsitteelliseen tutkimusasetelmaan voidaan sisään- rakentaa nuo hypoteesit yksinkertaisesti ”vetämällä nuoli laatikosta toiseen”. Nuoli kuvaa yhteyttä, jonka olemassaolo ja voimakkuus tulisi tutkimuksella osoittaa.

Vaikka upseerin perustutkinnoissa on ollut opetussuunnitelman mukaan matematiikkaa lähes yhtä paljon kuin johtamisoppia, ovat upseereiden valmi- udet empiiristen aineistojen itsenäiseen käsittelyyn suhteellisen heikot. Val- miuteen kuuluvat sekä aineistojen käsittely tietokoneella että erilaisilla tilas-

tollisilla menetelmillä saatavien tulosten tulkinta ja selittäminen. Laadullisen tutkimuksen menetelmät ovat, jos mahdollista, vielä vieraammat. Perinteinen ”asiakirjatutkimus” hallitsee edelleen tutkimusmenetelmämarkkinoita.

Itsekriittisyytensä tutkija osoittaa paitsi lähdekritiikillä, myös tarkastelemalla erikseen tutkimuksen validiteettia ja mahdollista reliabiliteettia. Empiirissä tutkimuksessa validiteetti tarkoittaa sitä, miten täsmällisesti mittari mittaa juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, miten tarkasti mittari tuottaa (kerrasta toiseen) tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan on itse tutkittava mittarinsa validiteetti ja reliabiliteetti ja raportoitava se, koska se vaikuttaa suoraan saavutettujen tulosten arvoon. Validiteetti on tärkeämpi kuin reliabiliteetti. Koko tutkimuksen validiteetti liittyy siihen, miten tarkoituksenmukaisia, mielekkäitä ja käyttökelpoisia johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista voidaan tehdä. Johtamisen tutkimuksessa mittaaminen on yleensä epäsuoraa ja mittaamisen kohteena oleva ilmiö on monimutkainen, jolloin validiteetin tarkastelu on välttämätöntä.

Lisäksi sotilasorganisaatioissa on perinteisesti vieroksuttu asioiden ”teoretisoimista”, eli tieteellisten viitekehysten ja käsitejärjestelmien arvo käytännön toiminnalle on yleisesti kyseenalaistettu. Tosin eriäviäkin mielipiteitä esiintyy aika ajoin. Tämä ongelma on enemmän organisaation kuin yksilöiden ongelma, sillä kysymys on puhtaasti koulutusjärjestelmämme antamista malleista ja upseerikoulutuksen tuottamista valmiuksista. Jos sotakoulun opettaja ei osaa ”ilmineerata” teorian ja käytännön välistä yhteyttä, turha sitä on koulutettaviltakaan odottaa. Sotilasopetuslaitosten opettajien työjärjestyksiin ja tosiasiallisen ajankäytön suunnitteluun tulisi sisällyttää mahdollisuus tutkimiseen opettamisen ohella: tutkimuksen arvon ja siitä saatavan hyödyn, kuten monet muutkin asiat, oppii parhaiten itse tekemällä.

Näyttää siis siltä, että sotilasjohtamisessa teorian ja käytännön välinen kuilu on ollut meillä lähes ylittämätön este. Kysymys ei kuitenkaan ole vain kielteisistä asenteista ja puuttuvista valmiuksista. Johtaminen on ilmiö, jonka käsitteellistäminen ja mallintaminen on todella vaikeaa. Sotilasjohtamisen tutkimuksessa rauhan ja sodan ajan toimintaympäristöt, opetuksen ja tutkimuksen tarpeet, perinteisten tieteenalojen paradigmat ja tutkijan omat lähtökohdat aiheuttavat sellaisen käsitteellisen viidakon, josta ei tunnu olevan läpipääsyä.

KOULUTUSTASO RATKAISEE

Keskeinen elementti sotilasjohtamisessa (suomalaisin resurssein) on aina ihminen - ihminen johtaa, ihmisiä johdetaan. Johtamisessa käytetään toki teknisiä apuvälineitä, tietoa käsitellään automaattisesti ja päätöksentekoa voidaan tukea tietokonein. Tekoäly ei voi kuitenkaan korvata ihmistä tilanteissa, joi-

hin liittyy inhimillistä monimutkaisuutta, johtamisesta puhumattakaan. Organisaatioiden monimutkaistuminen ja tayloristinen tuotantoajattelu ovat viime vuosisadalla antaneet mahdollisuuden myös byrokratian kasvulle ja juurtumiselle osaksi johtamisen ongelmakenttää. *Puhutaan asioiden johtamisesta, miksi?* Ihmisiä johdetaan, asioista tehdään päätöksiä. Tehokkaimmat johtajat ovat aina kyenneet elämään tämän perusviisauden mukaan, ja vieläpä muokkaamaan organisaationsa rakenteet ja rutiinit toimimaan tehokkaasti. Johtamisen käsitteessä on aina ollut keskeisintä ihminen, niin johtajana kuin johdettavana.

Eriyisen kriittisissä tilanteissa, kuten sodassa suorassa taistelukosketuksessa tai rauhanturvaoperaatioissa mellakoivan tuhatpäisen mielenosoittajajoukon keskellä johtamisessa korostuu hetkellisesti nopea päätöksenteko, jota johtaja voi tukea lähinnä omalla esimerkillään. Näissä tilanteissa joukon koulutustaso, luottamus ja kiinteys punnitaan. Ylivoimainen valtaosa sotilasjohtamistakin on kuitenkin johtamista rauhallisemmissa tilanteissa, jolloin toiminnan painopiste tulisi olla koulutuksen ja valmiuden luomisessa. Tässä vaiheessa sotilasjohtaja rakentaa joukkoonsa sen kokonaisvaltaisen toimintakyvyn. Mitä itsenäisempään toimintaan sotilaat tarvittaessa pystyvät, sitä oudommista tilanteista joukolla on mahdollisuus selvitä. Ylempänä johtamisketjussa tehtävätaktiikka on komentajien keino taata alaisilleen johtajille riittävä, menestyksen mahdollistava toimintavapaus. *Miten koulutetaan itsenäiseen toimintaan kykeneviä taistelijoita, miten luodaan edellytykset tehtävätaktiikan soveltamiselle kriisitilanteissa?* Näihin kysymyksiin pyritään uudistetulla johtajakoulutusohjelmallamme vastaamaan.

4 PÄÄTÄNTÄ

Uusittu johtajakoulutusohjelma on alusta alkaen nähty kokonaisvaltaisena kasvatusjärjestelmänä, jolla on myös yhteiskunnallisia vaikutuksia. Suomen itsenäinen ja uskottava puolustus onnistuu nykytilanteessa vain laajalla reservistä perustettavalla armeijalla. Yleinen asevelvollisuus asettaa meidät kuitenkin jo nyt uudenlaisen läpinäkyvyyden ja toiminnallisen vastuun valokeilaan. Sotilasjohtamisen on lähitulevaisuudessa osoitettava koko suomalaiselle yhteiskunnalle vahvuutensa ja saavutettava yhteiskunnassa laaja hyväksyntä, jos mahdollista vieläpä lisäarvoa esimerkiksi suurivoluminisen varusmiesten johtajakoulutuksen kautta. Yhteiskunnalle ei riitä pelkkä arvojen julistaminen juhlapuheissa, vaan maamme nuorisoa on johdettava ja koulutettava siten, että hekin vakuuttuvat maanpuolustuksen mielekkyydestä, tarpeellisuudesta ja tehokkuudesta. Tämä vakuuttuminen lähtee oman kouluttajan ja perusyksikön päällikön johtamiskäyttäytymisestä.

Sotilasjohtamisen tyypillisin piirre on sen laaja-alaisuus niin toiminnan tavoitteiden kuin tilannetekijöidenkin suhteen. Sotilasjohtajalla tulee olla valmiudet toimia tehokkaasti erilaisissa ympäristöissä rauhan ajan yhteistoiminnasta aina taistelun johtamiseen saakka. Tämä edellyttää johtajilta yksilötasolla sopeutumiskykyä ja joustavuutta. Tehokas sotilasjohtaja on aina korostetusti myös alaiensa kouluttaja, kehittäjä ja valmentaja. Johtamisen tehokkuudelle luo perustan johtajan ammattitaito kulloisessakin tehtävässä. Se ei kuitenkaan yksinään takaa koko organisaation tehokkuutta. Tutkimusten mukaan ratkaisevaa koko työyhteisön tehokkuuden kannalta on esimiehen johtamiskäyttäytyminen. Tehtäviin sitoutuminen näkyy sotilasjoukossa korkeana itse- ja joukkokurina.

KESKEISIMMÄT LÄHTEET

Ahteenmäki-Pelkonen, L. 1997. Kriittinen näkemys itseohjautuvuudesta. Systemaattinen analyysi Jack Mezirowin itseohjautuvuus käsitteistä. Väitöskirja Helsingin Yliopistoon. Hakapaino Oy, Helsinki.

Army Leadership Doctrine. 1999. US Army FM 22-100. [Http://155.217.58.58/cgi-bin/atdl](http://155.217.58.58/cgi-bin/atdl).

Bass, B. 1985. Leadership and Performance Beyond Expectations. The Free Press, A Division of MacMillan Inc, New York.

Bass, B. M. 1998. Transformational Leadership. Industry, Military and Educational Impact.

Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Mahwah, New Jersey, USA. Bass, B. & Avolio, B. 1994. Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. SAGE Publications, Inc, Thousand Oaks, California.

Bass, B. M. & Avolio, B. 1998a. Platoon Readiness as a Function of Transformational/Transactional Leadership, Squad Mores and Platoon Cultures. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Second Interim Report. September 1998.

Bass, B & Stogdill, R. 1990. Bass's & Stogdill's Handbook Of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications. The Free Press, New York.

Bryman, A. 1992. Charisma & Leadership in Organizations. SAGE Publications Ltd, London.

Burns, James MacGregor. 1978. Leadership. Harper & Row, Publishers, New York.

Clover, W. H. 1990. Transformational leaders: Team Performance, Leadership Ratings, and Firsthand Impressions. Artikkele kirjassa Measures of Leadership, ss. 171 - 184.

Conger, J. 1989. The Charismatic Leader. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.

Gal, R. 1985. Commitment and Obedience In the Military: an Israeli Case Study. Armed Forces & Society, 11,4, ss. 553 - 564.

Gal, R. 1987. Military Leadership for the 1990s: Commitment-Derived Leadership. Konferenssiartikkeli, US Naval Academy, June 1987.

- Gal, R. & Jones, F. D. 1994. A Psychological Model of Combat Stress. Artikkeliksi kirjassa *Military Psychiatry*, ss. 133 - 148.
- Hersey, Blanchard & Johnson. 1996. *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*. Prentice Hall Inc, New Jersey. 7th Edition.
- Hogan, R. & Raskin, R & Fazzini, D. 1990. The Dark Side of Charisma. *Measures of Leadership*, ss. 343 - 354
- Goleman, Daniel. 1995. *Emotional Intelligence*. Bantam Books, US, New York.
- Kotter, J. P. 1988. *The Leadership Factor*. Free Press, New York, USA.
- Nissinen, V. 1997. Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet. Transformational leadership -mallin soveltaminen sotilaskoulutukseen. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja laitoksen julkaisusarja 2, työpapereita n:o 3. Hakapaino Oy, Helsinki
- Nissinen, V. (toim.). 2000. Uuteen johtajakoulutukseen. Kokemuksia ja näkemyksiä, tutkimusta ja palautetta uuden johtajakoulutusohjelman ensiaskeleista. Edita, Helsinki.
- Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. Edita, Helsinki.
- Posner, B. & Kouzes, J. 1995. *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass Inc, San Francisco, CA.
- Rauste von Wright, M-L. & von Wright, J. 1994. *Oppiminen ja koulutus*. WSOY, Juva.
- Sotilasjohtaja I. 1990. Pääesikunta, koulutusosasto. Valtion painatuskeskus, Helsinki.
- Sotilasjohtaja II. 1990. Pääesikunta, koulutusosasto. Valtion painatuskeskus, Helsinki.
- Tichy, N. & Devanna, A. 1986. *The Transformational Leader*. John Wiley & Sons, New York.
- Toiskallio, J. 1998. Sotilaspedagogiikan perusteet. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus. Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Vuorio, Ville 2000. Syväjohtamisen laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä. Yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö, Maanpuolustuskorkeakoulu.