

MINNE ME JOHDAMME IHMISIÄ?

Sotilasjohtamisen tutkimustarpeiden tarkastelua

Yleisesikuntamajuri, filosofian tohtori Aki-Mauri Huhtinen

”Muutos, vanhan vaihtuminen uuteen, vallankumous on lainattu uskonnon käsitemaailmasta, sitä oivaltamatta. Kun ihminen oli vapautunut uskonnon kahleista jonotti hän nyt järjen vankilaan. Hänellä oli kiihkeä halu uskoa kunhan uskoa ei vain nimitetty sen oikealla nimellä vaan sitä kutsuttiin järjeksi, edistykseksi ja nykyajak-si”.¹

JOHDANTO

Johtaminen on informaatioteknologian ohella noussut keskeiseksi osaamisen alueeksi organisaatioiden menestymiselle. Johtamista on tutkittu melko paljon oppimisen ja hallinnon yhteydessä, mikä on luonnollista, kun ajatellaan esimerkiksi suomalaista kulttuuri-ilmapiiriä toisen maailmansodan jälkeen. Sotakorvausten ja poliittisen tilanteen vuoksi yksi keskeinen kansallinen keino päästä jaloilleen oli vahvan koulutusyhteiskunnan luominen. Usko tulevaisuuteen nähtiin oppimisen ja kouluttautumisen valossa. Myös Suomen 1990-luvun nousu lamasta maailman yhdeksi johtavaksi informaatioteknologian osaajaksi on ollut osaltaan suomalaisen koulutuskulttuurin ansiota.

Johtaminen toimintana on sidottu koulutusta ja hallintoa laajempaan kokonaisuuteen. Puolustusvoimien 1990-luvun rakennemuutoksen myötä, liittyen vuoden 1997 puolustuspoliittiseen selontekoon, myös varusmiesten koulutusjärjestelmä uudistettiin vastaamaan jälkiteollisen yhteiskunnan vaatimuksia. Puolustusvoimat markkinoivat vahvasti sotilasjohtamista ns. syväjohtamisen kautta, jossa periaatteena on samaistaa johtaminen ja oppiminen, sekä korostaa muun suomalaisen koulutuspolitiikan tavoin elinikäistä kasvua ja oppimista.²

Valtionhallinnon ja virkamiesten uskottavuus ja hyväksyttävyyys edellyttää laajenevaa tutkimuksellista näyttöä. Perinteinen suomalainen päätöksentekokulttuuri on tullut toimeen ilman pohdiskelevaa tutkimuskulttuuria. Tutkijoita ja tutkimuksia on vierastettu niiden ”vaikean kielen” ja vaikean operationaalistettavuuden vuoksi. Viime aikojen kriisikuvien monipuolistuminen ja muun

yhteiskunnan turvallisuuden rajojen hämärtyminen on aiheuttanut käsitteellistä ja jopa konkreettista hallinnollista hajaannusta, jota varten tutkimuskulttuurin nopea luominen on käynnistetty. Myös Maanpuolustuskorkeakoulu on tutkintoja uudistaessaan lisännyt huomattavasti tutkimuksen opetusta ja tutkimukseen varattua aikaa.

Lähitulevaisuudessa päättäjät ja virkamiehet joutuvatkin huomattavasti perusteellisemmin julkisuudessa perustelemaan sellaisia päätöksiä, jotka käyvät tiedossa olevaa tietoa (esimerkiksi tieteellisesti tutkittua tietoa) vastaan. Auktoriteetti tai asema ei enää yksin riitä päätöksentekoon ja sen tueksi, vaan tarvitaan asiantuntijuutta ja perusteltua tieteellistä tietoa yksinkertaisesti siitä syystä, että tavallisten ihmisten koulutustaso ja mahdollisuus saada monipuolista informaatiota on lisääntynyt.

Yleisesti myönnetään, että maailma on muuttumassa lineaarisesta kehityksestä epälineaarisuuteen, varmuudesta epävarmuuteen, selkeistä johtosuhteista itseohjautuvuuteen ja ennustettavuudesta ennustamattomuuteen. Vaikeampaa on kuitenkin nähdä, mitä nuo uudet käsitteet pitävät sisällään. Välttämättä maailma ei toteudu ”lineaarisesti” puhtaana epälineaarisena, vaan tulevaisuus voi olla selkeä kehäpäätelmä, ja vanhat, tutut näkökulmat saavat uuden ja epämääräisen tulkintataustan ja horisontin. Siksi totuttujen asioiden auki purkaminen ja kritiikki ei johda väistämättä kritiikin ulkopuolelle jääneiden asioiden käyttöönottoon. Kritiikin jälkeen myös vanhojen asioiden uudelleen-tulkinnan kautta voidaan hallita tulevaisuuden haasteita. Vaikka kannatamme muutosta, emme haluaisi luopua vanhasta. Tästä johtuu työuupumus ja informaatioähky.

INFORMAATIOYHTEISKUNTA JA JOHTAMINEN

Nykyiset sukupolvet nauttivat vahvan suomalaisen teollisuusyhteiskunnan hyvinvoinnin hedelmistä. Keskeinen hedelmä on tietysti informaatioteknologiavetoinen Suomi. Teollisuusajan osaajien kompetenssi ei kuitenkaan yksin riitä nykyisessä murrosajassa, puhumattakaan tulevaisuudesta. Julkishallintoa saattaa uhata työvoimapula. Nuorison keskuuteen leviää yleensä erityisesti taloudellisten nousukausien alla negatiivinen asenne valtion virkamiehen uraa kohtaan. Yksi haaste onkin nykyisen työvoiman elinikäinen oppimis- ja koulutuskulttuurin luominen, mikä vaatii aikaa.

Työnteko ja vapaa-aika ovat sekoittumassa keskenään. Aikaisemmin työ vaati hiljaista tarkkaavaisuutta, nyt lyhytjänteinen, nopea siirtyminen asiasta toiseen, uteliaisuus ja puheliaisuus ovat aktiivisen työntekijän ominaisuuksia. Keskittymiseen ja asiaan paneutumiseen ei ole aikaa ja itse asiassa niitä pide-

tään joissain tapauksissa innovatiivisuuden ja luovuuden esteinä. Nerokkaat ideat syntyvät golfkentällä, lomamatkalla tai kahviautomaateilla.

Työsuuhdekännykkää kantava ihminen on valmiudessa työhön myös vapaa-aikanaan. Ihminen, joka on pitkään tehnyt samaa työtä kykenemättä harrastamaan uusia trendejä joutuu työpaikan mentyä alta aloittamaan kaiken alusta. Jussi Vähämäen mukaan paradoksi on siinä, että monet ihmiset joutuvat nykyään harjoittelemaan elämän aloittamista alusta: työttömyydellä, avioeroilla ja ulkomaisella työpaikalla. Joustavuutta ja sopeutumista pidetään työelämän uusina hyveinä.³ Toisaalta ihmisellä on tänään huomattavasti laajempi mahdollisuus valita persoonallisuus kuin muutama vuosikymmen sitten. Konservatiivisetkin ammatit antavat ihmisille liikkumatilaa oman persoonan suhteen.

Tulevaisuuden prosessi- ja arvojohtamiseen suuntautuvat organisaatiot saattavat luopua tehtäväkeskeisyydestä sekä erilaisista laadunvarmistuskriteereistä, jotka nyt kuuluvat valtionhallinnon tulosjohtamisen kenttään. Rekrytoidulle henkilöstölle osoitetaan resurssit ja aika, joiden puitteissa organisaation avaintuloksia on parannettava. Ihmiset, joka kykenevät sopeutumaan perinteiseen linjaorganisaation johtamiskulttuuriin, mutta hallitsevat myös asiantuntijuuden ja sen toteuttamisen, säilyttävät kilpailukykyä työmarkkinoilla. Valtionhallinnon työntekijät eivät enää voi turvautua kahdeksan tunnin työpäivään ja turvattuun eläkkeeseen. Suurin ongelma tulee olemaan rutiini- ja keskinkertaisuuskulttuurin murentuminen ja sen aiheuttamat ylilyönnit. Myös puolustushallinnossa on esiintynyt sairaspöissaolojen ja työuupumuksen lisääntymistä.

Uusia sotilasasiantuntijuuden alueita tulevat olemaan informaatiiosodankäynti ja mediasodankäynti sekä sodankäynti tietoverkoissa. Suomalaiset sotilaat ovat näyttäneet kyntensä siviilikriisinhallinnassa osallistumalla kansainvälisiin operaatioihin. Informaatiiosodankäynti ja uudet turvallisuuden yhteistyömuodot vaikuttavat myös ratkaisevasti johtamiseen ja sen muutoksiin.

Informaation suhteen johtamisen säätyjako konkretisoituu asiantuntijoihin, jotka ovat organisaatiossa avainasemassa. Vaikka verkottumisesta puhutaan, tulee informaation suhteen tapahtumaan henkilöstöstrategioissa uudenlainen vallanjako: niihin, joilla on yrityksen tai organisaation kannalta kompetenssia ja kansainvälisesti korkealaatuista osaamista, ja niihin, joiden kohtalona on tulla ulkoistetuksi tai uusiutua.

Uudet informaatioajan arvot opitaan, kuten aikaisemminkin, tahattoman tai tietoisien indoktrinaation avulla. Yhä kasvava tunnesitoutuminen omaan työhön ja työyhteisöön on positiivisena ilmiönä organisaatioille valtava voimavara, mutta negatiivisena ilmiönä erittäin tuhoavaa ja äkkiarvaamatonta. Uu-

nessa informaatioaikakaudessa sekoittuvat informaatio perinteisenä työkaluna ja välineenä uuteen tapaan nähdä informaatio sisältönä ja vaikuttamisen tuloksena. Vakoilu, valvonta ja tiedustelu sekä paikantaminen edustavat perinteisiä näkökulmia, kun taas informaatio esimerkiksi puolustettavana arvona on tuonut mukanaan uusia haasteita. Nykyaikaisen sodan tietoteorian hahmottamistarve onkin ilmeinen.

PUOLUSTUSVOIMAT UUTEEN ESIMIESKULTTUURIIN

Puolustusvoimat on saanut näyttävästi esille uuden esimiestoiminnan mallin, syväjohtamisen.⁴ Tarve esimiestaitojen kehittämiseen on ollut käynnissä siviiliorganisaatioissa jo pitkään. Informaatioajan kiihtyvässä kilpailussa, jossa taloudelliset arvot, globalisaatio, johtamisen konemaisuus ja kasvottomuus vahvistuvat ja kansallisvaltioiden ja kansallisten arvojen merkitys murenevat, esimiehet joutuvat uusien haasteiden eteen. Päätöksentekoon varatun ajan kaventuessa esimiesten sosiaaliset taidot ja kyky hyödyntää erilaista informaatiota ovat nousseet keskeiseen asemaan. Itsensä jatkuva kehittäminen ja kyky tieteelliseen ajatteluun ovat johtajuuden uusia tunnusmerkkejä.

Erilaiset esimiestoiminnan mallit, kuten syväjohtaminen, ovat osa yhteisön, organisaation tai instituution kokonaisjohtamista. Puolustusvoimien kokonaisjohtamista voidaan kutsua strategiseksi johtamiseksi.⁵ Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos on viimeisen kuuden vuoden aikana tutkinut ja opettanut strategista johtamista ja kehittänyt syväjohtamista. Puolustusvoimien strategisessa johtamisessa korostuvat kokonaisjohtamisen peruselementit, kuten tulosjohtaminen (esim. Balanced Score Card), prosessijohtaminen (esim. laatutoiminta ja itsearviointi), henkilöstöjohtaminen (esim. rekrytointi, perehdyttäminen, kehittämiskeskustelut ja kompetenssiarviot) ja tiimijohtaminen (esim. verkostoituminen, ulkoistaminen, kumppanuus). Kokonaisjohtamista kannattelevat hyvin hitaasti muuttuvat ja vaikeasti mitattavat organisaatiokulttuurin arvot, perinteet ja motivaatiotekijät sekä ihmisten persoonallisuustekijät.

Puhuttaessa johtamisen tutkimuksen haasteista on johtamista lähestyttävä juuri kokonaisjohtamisen haasteiden kautta. Pelkkä esimiesmallien, organisaatioteorioiden, teknisten johtamisjärjestelmien tai muodikkaiden ”johtamisismien” tutkiminen ei johda kokonaisyymmärrykseen, jota sotilasjohtamiselta informaatioajassa vaaditaan.

Sotilasorganisaation kulttuuri on kuitenkin vahvasti esimiestoiminnan kulttuuri. Vähemmälle ovat silti jääneet tutkimukset siitä, mitä itse johtamisen toimintaympäristössä tapahtuu, ja kuinka ihmiset asioineen sotkeutuvat yhä monimutkaisempaan teknologiaan, kansainvälistymiseen ja moniarvoisuuteen.

Informaatiosodan käsite luo juuri monimutkaisuudellaan haasteita johtamisen tutkimukselle.

Johtamisen tutkimuksessa on lähdettävä liikkeelle johtamisen tieteenfilosofisista perusteista. Esimerkiksi puolustusvoimien hyväksytyt esimiesmalli, syväjohtaminen, voidaan nähdä uutena paradigmana eli perususkomusten joukkona. Uutta on, että johtajaksi kasvetaan oman halun kautta itseä arvioiden. Lisäksi alaiset antavat palautetta esimiesten ja kouluttajien johtamisesta. Johtamisen tieteenfilosofiaan kuuluu edellisten lisäksi ontologinen, epistemologinen ja metodologinen taso, jolle esimiesmalli nojaa.

Ontologia tarkoittaa sitä, miten perususkomusten joukko on olemassa. Syväjohtamisen kohdalla tämä merkitsee sitä, kuinka kyseinen esimiesmalli on asettunut ja sisäistynyt puolustusvoimien kokonaisjohtamiseen eli strategiseen johtamiseen ja kuinka puolustusvoimissa palvelevat ihmiset toteuttavat mallia arkipäivän toiminnassaan. Epistemologinen taso puolestaan merkitsee sitä, mitä voimme syväjohtamisesta ylipäänsä tietää. Tämä tiedon ongelma liittyy kiinteästi metodologiseen tasoon, eli siihen miten esimiesmallia voidaan tutkia ja mitata.

Suomalainen sotilasjohtamisen kulttuuri ja historia sisältää esimerkkejä upseerien välisestä kilpailusta ja ”henkilökemian” vaikutuksesta johtamissuhteisiin. Sotilasjohtamisessa keskeiseksi on aina noussut ja nousee edelleenkin erilaisten ihmisten persoonien yhteensopivuus. Sotilasjohtamisen metatason, arvojen, persoonallisuuksien ja motivaation tutkimus on erittäin vaikeaa niiden dynaamisuuden ja yhteiskuntariippuvuuden vuoksi. Siitä huolimatta upseerien persoonallisuuksien ja ihmiskäsitysten sekä syvien yksilöllisten mielihiteiden, asenteiden ja ennakkoluulojen tulisi olla sotilasjohtamisen perustutkimuksen kohde. Ilman omaa perustutkimusta eivät myöskään kokonaisjohtaminen ja esimiesmallit voi perustua pätevälle lähtökohdalle.

Professori Raija Järvinen pohtii artikkelissaan ”Paradigma muuttuu – hyötyvätkö asiakkaat?” markkinoinnin paradigman muutosta tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeisyydeksi:

”Yritystoiminta muuttuu paradigmojen muuttuessa, minkä seurauksena suomalaisissa yrityksissä on kulutettu paljon energiaa erilaisten strategiaprosessien ja muutosjohtamistalkoiden läpiviemiseen. Näitä projekteja perustellaan usein asiakkaiden edulla, lisäarvon tuottamisella asiakkaille sekä paremmalla palvelulla. Tosiassissa näiden muutosten tuoksinassa monet yritykset unohtavat asiakkaansa kokonaan, sillä voimavarat hupenevat sisäiseen kehitystyöhön, oman

aseman säilyttämiseen ja sisäisiin valtapelihin, joilla on taipumus murrostilanteissa voimistua”.⁶

OPIMMEKO KUITENKAAN MITÄÄN?

Jos rehellisesti tarkastelemme omaa arkipäiväämme, olemme tehokkaita vain muutaman tunnin, jolloin jaksamme täydellisesti keskittyä ja rasittaa oppimisen ja muistamisen alueitamme. Ihmiset tekevät virheitä koulutuksen ja kasvatuksen määrästä ja laadusta riippumatta. Suomalaiset ovat eräiden tilastojen mukaan mm. itsemurhien ja avioerojen kärjessä. Päihteet valtaavat alaa, kuten myös perheiden uusavuttomuus, yhteiskunnallinen eriarvoistuminen ja arvotyhjiö. Toisaalta on olemassa tilastoja kyseisten ongelmien vähentymisestä.

Välinpitämättömyys ja itsekeskeisyys antavat leimansa nykykulttuurille. Liki kolmessakymmenessä maassa 14-15-vuotiaiden nuorten asenteita vertaileva Civil Education Study –tutkimuksen mukaan suomalaisnuorten sosiaaliset taidot ja vastuuntunto ovat heikkoja⁷. Kyseisten nuorten tiedot ja taidot kylläkin ovat huippuluokkaa. Sosiaalista vastuuta korostavaa kansalaistoimintaa suomalaisnuoret arvostavat vähemmän kuin yhdenkään toisen maan nuoret. Teknologiaavetoisen Suomen arvostama suorittaminen, menestyminen ja kilpailu alkavat näyttää yksipuolisuutensa. Välinpitämättömyys johtuu suomalaisen yhteiskunnan kahtiajaosta vahvaan valtioon ja yksilön koskemattomuuteen. Yhteisöllisyydestä, vastuusta ja vaikuttamisesta ei piitata. Suomalainen yhteiskunta ei kovin hyvin siedä mielipiteitä ja rohkaise keskustelemaan. Sen sijaan korostetaan tietoa, oikeaa ja väärää. Suomalaisessa koulutuksessa keskitytään yhteiskunnallisiin aiheisiin vähemmän kuin missään muussa tilastoidussa maassa. Suomalaiset jättävät poliittisen toiminnan ja yhteisöllisen vastuun valtion ja viranomaisten hoidettavaksi.

Esittämäni epäily kasvatuksen ja koulutuksen ihmiskuvaa kohtaan ei suinkaan merkitse, etteikö kasvatusta ja koulutusta tulisi edelleen tehostaa. Kriittikkini kohdistuu siihen, että tuudittaudumme kuvittelemaan koulutuksella ja kasvatuksella selviävämme itse johtamistilanteista ja johtamisesta toimintana. Ihminen tekee kaikesta kehityksestä huolimatta yhä virheitä. Johtamisen tutkimuksen kannalta suurimmat haasteet ovat johtamisen metatasolla arvojen, kulttuurin sekä kokonaisjohtamisen alueilla.

Oppiminen ei yksin riitä selittämään johtamista. Oppimisen ja tiedon korostamisen seurauksena unohdamme niiden varjopuolet: ihmisten yhä pahemman kiireen ja uupumuksen sekä oppimiseen ja kasvatukseen aina liittyvän indoktrinaation, manipuloinnin ja propagandan. Jokaisen kasvatusjärjestelmän takana on myös jonkinasteista vallankäyttöä.

Myös ihmisen kyky oppia ja muistaa muistuttaa vakiota. Tänään seilatesamme internetissä emme ehkä osaa laskea päässä tai selviydy metsässä ilman teknologian apuvälineitä. Myös onnellisuus, yksi ihmisen keskeisistä hyveistä jo Aristoteleen mukaan, on vakio. Kaiken hyvän kehityksen taustalla on pahoinvointia.

Ammattiarmeijan toiminnassa oppimiseen perustuva johtajuus toimii hyvin. Mitä pienemmäksi ammattimaiset joukot henkilöstöltään käyvät, sitä paremmat ovat mahdollisuudet johtajien ja johdettavien väliselle vuorovaikutukselle ja toiminnan mielekkyyden saavuttamiselle. Teollisen asevoiman aikana massaan perustunut ylivoiman hankinta perustui juuri siihen ajatukseen, että johtajat eivät saa tulla liian läheisiksi johdettavien kanssa. Jos johtaja menetetään, alaisten riippuvuus hänestä estää uuden johtajan johtamisen onnistumisen. Sotahistoriassa löytyykin esimerkkejä hyvin koulutetuista ja älykkäistä johtajista, jotka kuitenkin epäonnistuvat johdettavien suhteen, koska näiden sosiodynamiikka on ajautunut umpikujaan edellisen johtajan menetyksen johdosta. Hyvät tiedot ja taidot eivät takaa johtamisen onnistumista toimintana, vaikka ne tietysti nostavat todennäköisyyttä johtamisen onnistumiselle.⁸

Puolustusvoimat ovat yksi harvoja suomalaisen yhteiskunnan instituutioita, joilla on vielä pysyviä arvoja ja perinteitä puolustettavanaan. Kaikki uusi ja eteenpäin vievä kehitys ei ole kansallisen turvallisuuden kannalta suotuisaa. Instituutiot, kuten kirkko ja puolustusvoimat, joutuvat perustelemaan yhä yksityiskohtaisemmin olemassaoloaan informaatioajalle, joka yhä vähemmän piittaa yhteisövastuullisuudesta ja elää lyhytjänteisesti vain tässä ja nyt. Sotilaskurin, käskyvallan ja perinteiden säilyttäminen ei ole helposti perusteltavissa yksilöllisyyttä ja itseohjautuvuutta korostavassa kulttuurissa.

MIKÄ TIEDE SOTILASJOHTAMISEN TIETEENFILOSOFIAKSI?

Kognitiivinen ja konstruktiiivinen ihmiskuva rakentuu käyttäytymistä korostavalle ihmiskuvalle. Vaikka konstruktivistinen oppimislähtökohta perustele olemassaolonsa behaviorismin kritiikillä, edustaa se kuitenkin ihmisen käyttäytymisen, ja usein juuri ulkoisen käyttäytymisen mittaamista. Konstruktivismi, toisin kuin behaviorismi, painottaa kuitenkin ihmisen itsensä tahtoa ja halua kasvaa ja kehittyä. Tätä lähtökohtaa voidaan pitää eettisesti johtamisen kannalta positiivisena ihmiskäsityksenä.

Myös syväjohtaminen tavoittelee käytännöllistä päämäärää sotilasjohtajien itsearvioinnin kehittämisessä. Malli rakentuu hyvin puolustusvoimien pitkään asevelvollisten tuntemukseen mm. sotilassosiologisten ja –psykologisten mitausten ja menetelmien johdosta. Syväjohtamisen keskeinen sisältö onkin juuri

kompetenssiarvioinnissa, jossa johtajan alaiset, rinnakkaistoverit ja esimiehet arvioivat häntä. Syväjohtamisen arvo onkin juuri sen käytännönläheisyydessä ja sotilasjohtajien itsetunnon kohottamisessa. Syväjohtaminen pakottaa ihmiset vuorovaikutukseen ja itsearviointiin, jota informaatioajan johtamisympäristö korostaa.

Mittaamisen ongelma ihmisen käyttäytymisessä on ikuinen. Mitä meidän pitäisi käyttäytymisessä sitten mitata? Kuinka mitata mallia, jolta vaaditaan joustavuutta, elastisuutta ja läpinäkyvyyttä, jotta mitattavat ulottuvuudet elävät ja muuttuvat ihmisten arvojen, motiivien ja toimintaympäristöjen mukaan? Millään esimieskoulutuksen mallilla ei saisi lyödä ikuista hyvän tai huonon johtajan leimaa sotilasjohtajaksi opettelevan otsaan.

Puolustusvoimien hyvän johtamiskulttuurin määrittelemisessä tarvitaan poikkitieteellistä perustaa, joka pystyy vastaamaan kokonaisjohtamisen eli strategisen johtamisen haasteisiin. Perusta ei voi rajoittua yksittäiseen malliin, jota mittaamalla todennetaan. Sotilasjohtamisen tutkimus vaatiikin poikkitieteellistä ja dynaamista tiedon hankinta-, analysointi- ja hyödyntämisprosessia, joka tukee puolustusvoimien avaintehtäviä. Mitä tämä käytännössä tarkoittaa?

Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos on ainoa ainelaitos 1.1.2003 jälkeen, jolla ei ole omaa professuuria. Tilanne on sekä ongelmallinen että haasteellinen. Haasteen luo mahdollisuus määritellä sotilasjohtamisen professuurin sisältö niin, että se mahdollisimman huolellisesti ottaisi huomioon strategisen johtamisen ilmiön informaatioajan ja -sodankäynnin kentässä. Sotilaspedagoginen sotilasjohtamisen painottaminen asettuu liiaksi Maanpuolustuskorkeakoulun Koulutustaidon laitoksen kehittämän sotilaspedagogiikan alueelle. Myöskään kauppakorkeakoulujen liiketaloustieteelliset, teknisten korkeakoulujen työpsykologian ja johtamisen tai yliopistojen julkishallinnon johtamisen tieteelliset lähtökohdat eivät voi olla sotilasjohtamisen tieteellisen määrittelyn lähtökohtia. Sotilasjohtamisen professuurin määrittelyssä on lähdeittävä liikkeelle kokonaisjohtamisen, motivaation, arvojen ja sotilaskulttuurin tekijöistä korostaen informaation, ihmisten ja toimintaympäristön muodostamaa, erityisesti sotilaallisen päätöksenteon tieteellistä perusprosessia.

TAHTOA JOHTAA VAI OLLA JOHTAJA?

Asiantuntijuus ja kokemusten kerääminen eivät yksin tee johtajaa. ”Paha” organismi ja organisaatio voi toimia samalla tavoin kuin ”hyväkin”. Aktiivisten, terroristien ja kumouksellisten liikkeiden ja organisaatioiden toimintaprosessit muistuttavat tehokkuudessaan useita ”hyvien” organisaatioiden toimintatapoja. Toiminnan sisällöt vaihtelevat.

”Mannerheim ei halunnut, että ennakkopäätösten pohjalta tehtäisiin pitkälle meneviä johtopäätöksiä [...] Tämä kauaskatseinen toimintatapa päti sekä rauhan että sodan asioissa, se oli toimintatapana silloin kun Mannerheim ei tehnyt sitä erehdystä, että olisi keväällä 1944 päättänyt ennalta missä venäläisten olisi hyökättävä. Avoimina säilytettävien vaihtoehtojen kestäminen on vaikea oppi käytännössä. Se on opittava nuorena. Se vaatii tilanteen kestämistä ja sietämistä sellaisena kuin tulossa tai menossa olevat tilanteet ovat. Päätäväinen päättäväisyys liian varhain on hirvittävä uhka jatkolle ja toiminnan vaihtoehdoille”.⁹

Johtaminen merkitsee toimintaa. Hannah Arendt määrittelee toiminnan aloitteen tekemiseksi. Ihminen on syntymänsä nojalla aina uusi tulokas ja vastaalkaja eli aloitteellisuuteen ja toimintaan taipuvainen. Johtamiselle toiminnan alkamisena on luonteenomaista se, että aloitetaan jotakin sellaista uutta, mitä ei osata odottaa aiempien tapahtumien perusteella. Hämmästyttävä ennalta-arvaamattomuus on tyypillistä johtamiselle.¹⁰

Uudet asiat tapahtuvat aina vastoin kaikkia tilastollisia lakeja ja todennäköisyyksiä, joihin kaikissa jokapäiväisissä käytännön tilanteissa voidaan luottaa. Arendtin mukaan juuri se, että ihminen kykenee toimintaan tarkoittaa, että häneltä voidaan odottaa jotakin ennalta-arvaamatonta ja että hän pystyy tekemään jotakin äärettömän epätodennäköistä.

Sodassa ihmisen kyky toimintaan on keskeistä. Ihmisen kyky toimia perustuu toimintaan toisten ihmisten kanssa. Toimijan aloittama toiminta paljastuu ihmisen sanoissa tai toiminnan symbolikielessä. Vasta sanat ja symbolit tekevät mykästä fyysisestä toiminnasta merkityksellistä. Sanotun avulla toimija määrittelee itsensä ja muut, sekä sen mitä tekee, on tehnyt ja aikoo tehdä.

Johtamisen ja toiminnan erottamisella on ollut kohtalokkaita seurauksia. Kun johtaminen eriytyi toiminnasta, tuli suunnittelusta ja käskyttämisestä johtajan etuoikeus ja niiden toteuttamisesta toiminnaksi alaisten velvollisuus. Jos alaiset onnistuvat ja johtaja kerää kunnian, syntyy harhakäsitys johtajan erikoislaatuisesta vahvuudesta. Johtajalla on valtaa, koska hän on yksin. Liian usein johtamisessa keskitytään hyvän johtajan luomiseen sen sijaan, että lähettäisiin liikkeelle johdettavien ”johtamisvalmiuksien” luonnista. Johtaja onnistuu vain, mikäli johdettavat ymmärtävät mitä on olla johdettavana. Tärkeämpää kuin tutkia yksilöitä olisi keskittyä yhteisöjen sosiaalisen todellisuuden ja kommunikaation jäsentämiseen johtamisen onnistumiseksi. Erityisesti informaatio ja eri medioiden mukaantulo sotatoimiin pakottaa johtamisen ottamaan huomioon sellaiset tekijät kuin havaintojen hallinnan, massapsykologisen vaikuttamisen ja perinteisen propagandan.

Toiminta ja ihmisten väliset reaktiot eivät koskaan liiku suljetussa ympäristössä, eikä niitä voida koskaan luotettavasti rajata kahden ihmisen välille. Toiminta ihmisen äkkiarvaamattomuutena luo rajoja. Siksi rajat voivat koskea vain toiminnan pintaa, mutta eivät koskaan syvärakenteita. Kulttuuri on elävä prosessi, muuttuen aina uusien sukupolvien ja yksilöiden astuessa kuvaan. Rajoja ja lakeja tarvitaan sen vuoksi, että ihmisen alkuperäinen toiminta ei sisällä rakenteita. Rajat ja lait eivät kuitenkaan koskaan voi olla turvallisuuden ja vakauden tae, vaan itse toiminta ja sen hallintayritykset.

Ihmisen toiminnan rajattomuus ilmenee ihmisen suunnattomana kykynä luoda suhteita. Siksi ennakoiminen on mahdotonta, koska toiminnan luonne paljastuu vasta sen päätyttyä. Toiminta kirkastuu vasta lopussa. Toimintaa voi tarkastella vain jälkikäteen. Siksi uskomus siitä, että ”paikan päällä” oleminen ja toimiminen olisi tae toiminnan kuvauksen totuudenmukaisuudesta, on harhaanjohtavaa. Itse asiassa toimintaa kykenee parhaiten tarkastelemaan siitä sivussa ollut, ja jälkikäteen tutkimusta tehnyt henkilö. Toimijoiden omat kertomukset tapahtumista saattavat vain joissakin harvoissa tapauksissa antaa täysin luotettavan kuvauksen aikomuksista, tarkoituksista ja motiiveista. Edellinen ajatus ei tarkoita, etteikö oma osallistuminen taisteluihin ja siitä muodostunut kokemus olisi arvokas ja ainutkertainen.

Toimintaympäristössä, jossa arvaamattomuus ei ole ongelma, johtajat tahovat olla esillä ja toimia tilanteiden ennakoimattomuudesta huolimatta. Tällaisessa toimintaympäristössä keskeistä ei ole laeista, ohjeista ja käyttäytymisestä sopiminen, vaan itsensä ilmaiseminen ja näyttäminen muille. Suunnitelmat, lait, käskyt ja ohjeet eivät ole toimintaa ja johtamista. Ne ovat konkreettisia tuotteita, joiden valmistusprosesseilla on ollut selkeä loppunsa. Kyse on siis tuotteiden valmistamisesta, ei vielä toiminnasta.

Puolustushallinnon yksiköt toimivat pitkälti matriisiorganisaatiossa. Toiminta on aiheuttanut ongelmia mm. henkilöstöressurssien epätasaisen jakautumisen suhteen. Toisille henkilöille matriisi keskittää useita tehtäviä ja informaation ylikuormitusta, toisille matriisi merkitsee ”vapaamatkustamista”. Perinteinen työnkuva ja sisältö ei hevin luovuta saavutettuja resursseja uusille toimialoille. Esimerkiksi Puolustusvoimissa tarvittaisiin runsaasti informaatioteknologian ja informaatioon liittyvän tiedon osaamista, jota sotilaskoulutus ei kykene yksin tuottamaan. Organisaation informaation avainosaajat kokevat informaatiopommitusta ja tehtävien antoja monista eri suunnista. Strateginen kumppanuus ja ulkoistaminen sekä verkottuminen informaatiojohtamisympäristössä ovatkin mm. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen opiskelijoiden tutkimusten aiheita.

Puolustushallinto elääkin vanhan linjaorganisaation ja uuden prosessiorganisaation murrosvaihetta. Uusiin asioihin tartutaan ennakkoluulottomasti, mutta

ihmisten tuloksia arvioidaan edelleen rutiinien suorittamisen valossa. Julkis-
hallinnon tavoin puolustusvoimat laskevat työn tehokkuutta tehtyjen työtun-
tien valossa. Perinteistä virkamiestyökulttuuria on vaikea lähteä muuttamaan
todelliseen tulos- ja prosessikulttuuriin. Toisaalta puolustusvoimien avainteh-
tävät ja lakiperusteisuus säätelevät tapaa, jolla toimintaa voidaan ohjata.

Aikaisemmin upseerien urakierto mahdollisti hallinnoimisen linjaorgani-
saatiossa etenemällä, mutta tällä hetkellä ja tulevaisuudessa yhä vahvemmin
upseereita vetävät puoleensa samanaikaisesti monet intressit: eri kotimaan teh-
tävät, ulkomaan tehtävät, opiskelu, perhe jne. Monipuolinen tehtävissä kier-
täminen on katsottu ammattitaidon kasvattamiseksi. Suurin ongelma koskee
ajallisesti lyhyeksi jäävää kokemusta yhdestä tehtävästä. Ura muodostuu teh-
tävien suorittamiseksi syvällisen paneutumisen sijasta.

TIETEELLISYYS JA SOTILASJOHTAMINEN

”Itse tieteen kehityksen kannalta voi olla tärkeää, ettei hän [tutkija]
kuluta aikaansa tieteen tulosten esittämiseen suurelle yleisölle ...
Tieteellisiä asioita ei voi esittää asianmukaisella tavalla ilman, että
on niihin perehtynyt”.¹¹

Aikakaudesta huolimatta, ihminen huomaa usein harmikseen, että hänet on
kasvatettu elämään aivan toisenlaisessa maailmassa, kuin missä hän joutuu
elämään. Sotilasorganisaatio on siirtymässä näkyvän kurin korostamisesta
”näkyättömän” kurin kontrolliin. Vaikka paraateja edelleen pidetään, on
suomalaisen sotilasorganisaation arkipäivä pitkälle informaatioteknologian
kanssa toimimista. Vakaumukselliset upseerit ovat korvautumassa lujatahtoi-
silla ”oportunisteilla”, jotka kykenevät viemään läpi välttämättömiä raken-
nemuutoksia. Suunta on sama, kuin johtamiskulttuurien muutoksessa yleensä.
Vaarana on perinteiden ja ajan myötä tulleen kokemuksen arvostuksen
lasku.

Kun havainnoimme maailmaa, riippuvat havainnot käytössämme olevista
käsitteistä. Välitön todellisuus on vain elämys, joka on käsitettävä. Vaikka
ihmisellä olisi informaatiota kuinka paljon tahansa, ei sillä ole todistusrvoa,
ellei tiedetä mitä on tarkoitus todistaa. Kun esimerkiksi puhdasta happea on-
nistuttiin tuottamaan ensimmäisen kerran, ei tiedetty mitä oli tuotettu, koska
sopivat käsitteet puuttuivat. Toisaalta jokainen uusi intuitio vaatii perinteen,
jota vasten uudet käsitteet voivat syntyä. Puhdas tulevaisuuteen suuntautunut
tutkimus on mahdottomuus. Samanlaisen ongelman edessä ovat uudet tie-
teenalat, jotka etsivät omia peruskäsitteitään.

Ihmiset sortuvat käyttämään käsitteitä kuin ne olisivat ominaisuuksia. Suu-
rin osa arkipäivämme käsitteistä ovat kuitenkin suhteellisia ja riippuvaisia asi-

an tarkastelukulmasta. Oleellista on siis se, mitä käsitteellä tarkoitetaan, ei se, mitä sanotaan. Esimerkiksi monet uudet tieteet ottavat vanhempien tieteiden käsitteitä annettuina. Näin ei kuitenkaan saavuteta oman tieteen käsitejärjestelmää.

”Yksi seikka ei koskaan ratkaise asiaa, vaan ihmisen elämässä on monta suurta vektoria, jotka vaikuttavat samansuuntaisesti, ne yhdessä saavat aikaan määrätyn vaikutuksen. Ihminen syntyy tänne maailmaan, eikä häneltä kysytä, ketkä hän haluaa vanhemmikseen. Hän saa jo syntymässään määrätyn koodin, jonka puitteissa hän ainoastaan voi kehittyä ja muuttua, hyvin rajoitetusti. [...] Jos perintöaiheissamme, syntyperäisessä perusolemuksessamme on haittatekijöitä, niiden ei tarvitse tulla esiin lainkaan. Mutta konfliktitilanteissa heikko kohta rakenteessa saattaa murtua. [...] Ihmisen sisällä toiminnolla on eri ulottuvuudet, eri rajat. Nopein on tunne, sitten liike ja vaisto, hitain on äly, ajattelu. Nopeusero näiden välillä on 30 000-kertainen. [...] Jos ihminen kuulee itseään moittivan ja tajuaa kimppuunsa hyökättävän, hänen adrenaliininsaerityksensä tapahtuu 30 000 kertaa tavallista nopeammin, ja tämä aktivoi toiminnan, jonka ihminen ilmaisee jollakin tavalla tahtomattaan, esimerkiksi sanalla, eleellä, nyркиniskulla, ampumisella. [...] Tämä on mekaanisen ihmisen käyttäytymiskaava, niin käyttäytyvät eläimetkin [...] Juuri nämä mekaaniset, eli vaistoreaktiot, jotka toisaalta ovat tärkeitä itse suojelemaan, elämän säilyttämisen kannalta, tapahtuvat hirvittävällä nopeudella, emmekä pysty vaikuttamaan niihin lainkaan. Vasta sen jälkeen alamme ajatella. Tämä on äkkipikaisuuden kaava”.¹²

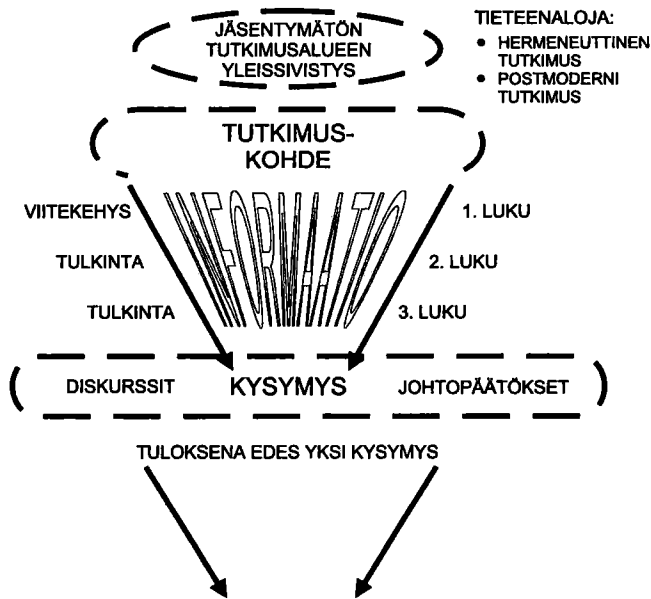
Jos siis käyttäytyminen ja oppiminen ovat saaneet liian keskeisen aseman ihmistutkimuksessa, mikä pitäisi olla vaihtoehtoinen lähestymistapa? Kuinka tutkia johtamista inhimillisenä toimintana? Mitä vaihtoehtoinen lähestyminen olisi sotilasjohtamiselle?

Sotilasjohtamiskulttuuri, kuten muukin valtionhallinnon johtamiskulttuuri, on vahvasti ollut sidoksissa reaaliseen maailmankuvaan. Tämä merkitsee, että johdettava maailma, sen ilmiöt ja ihmiset on nähty tosiasioina, joiden olemukset ovat staattisia eivätkä muutu helposti. Muutos on tapahtunut vasta ”vallankumousten” myötä, yleisen mielipiteen selvänä muutoksena. Tästä johtuen julkishallinnon tutkiminen on lähtenyt liikkeelle selkeästä ongelmasta ja kysymyksestä, johon reaalityodellisuudesta on poimittu oikeat tosiasiat.

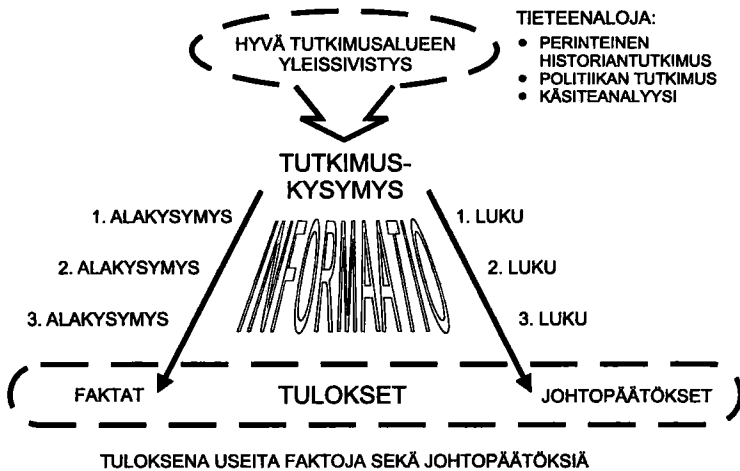
Kun todellisuus, sen ilmiöt ja ihmiset saavat ”pysyvän leiman”, on matemaattis-tilastollinen tutkimus erittäin tehokasta. Sen sijaan jatkuva muutos, epävarmuus ja vakiintuneiden käsitteiden alan laajeneminen ja supistuminen

DISKURSSIIVINEN TODELLISUUSKÄSITYS

Aki-Mauri Huhtinen Toimitus: Aho Kotkainen, Pentti Mänttä



REALISTINEN TODELLISUUSKÄSITYS



Taulukko 1. Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Toimittanut Aki-Mauri Huhtinen. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Artikkelikokoelmat 2, N:o 9. Helsinki 2002, s. 21.

kääntävät tutkimuksen teon logiikan ylösalaisin. Enää ei voida poimia todellisuudesta tosiasioita, koska ne ovat jatkuvassa muutoksessa. Lisäksi aika, joka reaalisessa maailmankuvassa oli pysähtynyt tai muuttui lineaarisesti, on nyt jatkuvassa syklisessä liikkeessä kiihtyen ja hidastuen. Eräs keino ovat laadulliset menetelmät, joilla pyritään tulkitsemaan ja antamaan uusia merkityksiä vakautensa menettäville ilmiöille ja käsitteille. Laadulliset menetelmät pyrkivät kokonaisuymmärrykseen, joka on tärkeää mm. strategisen johtamisen ymmärtämisessä.

Timo Laine esittää artikkelissaan ”Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma”¹³, että fenomenologia menetelmänä ei ole valmis aineiston keräämisen ja tulkinnan väline, vaan vaatii jatkuvasti tutkijalta erilaista tutkimuksen perusteiden pohtimista. Fenomenologisen tutkimuksen ihmiskäsitys rakentuu kokemuksen ja merkityksen varaan. Tiedonkäsityksessä korostuvat ymmärtäminen ja tulkinta.

Fenomenologinen ihmiskäsitys lähtee siitä oletuksesta, että ihmisen oma kokemus on aina suhteessa johonkin ja siten merkityksellinen. Kokemus ja merkitys ovat jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa ihmisen iästä, sukupuolesta, rodusta, koulutustasosta tai kulttuurilähtökohdista huolimatta. Fenomenologian tavoite on saada tutkittava kohde näyttäytymään niin kuin se itsessään näyttäytyy.¹⁴ Siksi fenomenologian metodinen asenne on hermeneuttinen. Tutkittava kohde on siis omassa olemisessaan jo olemassa ennen kuin siitä kerätään empiiristä informaatiota. Siksi erityistieteet eivät voi tavoittaa olioiden omaa olemista kuin tietyistä rajatuista lähtökohdista. Empiirinen jälkikäteen tehty analyysi tutkimuskohteesta esineellistää kohteen ja tekee siitä staat-tisen.¹⁵

Fenomenologiassa pyritäänkin löytämään merkityksiä ja luonnoksia ilman systeemejä ja järjestelmiä, joita analysoidaan. Siksi fenomenologia metodina tulee lähelle teemahaastattelun tai aineiston laadullisen teemoittamisen ideaa. Fenomenologian mahdollisuus ylipäänsä olla menetelmällinen lähtökohta tutkimuksen tekemiseen perustuu siihen metaolettamukseen, että ihmisen toiminta on mielekästä ja merkityksellistä myös ihmisen ollessa poikkeuksellisessa toimintaympäristössä (esimerkiksi fyysisesti sairas, mielenvikainen tai inhimillisissä kärsimyksissä, kuten sodassa). Tieteellinen yleistettävyyys perustuu merkitysten verkostojen yhteisöllisyyteen: kaikilla ihmisillä on kyky merkityksenantoon, vaikkakaan kaikkien merkitykset eivät samasta maailmasuhteesta huolimatta ole samanlaisia (vrt. eri kulttuurikontekstit). Vaikka jokaisella yhteisöllä on yhteisiä piirteitä ja merkityksiä, on jokaisen kokemus ja merkityksenanto yksilöllinen. Hermeneuttis-fenomenologinen tutkimus ei kuitenkaan perustu induktioon, jossa yksittäistapauksista edettäisiin yleistyksen. Ainutkertainen ja ainutlaatuinen kiinnostavat myös laadullista tutkimusta.

Merkitykset eivät ole samalla tavoin faktisia kuin kappaleet ja prosessit. Monimerkityksellisyys ja metaforisuus ovat tyypillisiä fenomenologiselle kuvaukselle. Siksi fenomenologia voidaan nähdä läheiseksi myös diskurssi-analyysin kanssa, jossa pyritään tulkitsemaan erilaisia sanomisen ja merkityksenannon takana olevia intentioita. Koska käytännön elämässä olemme

1. Vaihe	2. Vaihe	3. Vaihe	4. Vaihe	5. Vaihe	6. Vaihe	7. Vaihe	8. Vaihe	9. Vaihe
Kriittinen reflektio		Kriittinen reflektio		Kriittinen reflektio				Kriittinen reflektio
Tutkijan esiymmärrys "sulkeistetaan"		Tulkinta 1			Tulkinta 2			Arvio ilmaisun ja tulkinnan suhteesta
			Kriittinen analyysi			Kriittinen analyysi		
	Tutkimuskohteen ilmaisu			Aineisto			Aineisto	

Taulukko 2. Aaltola, Juhani; Valli, Raine (2001) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. PS-Kustannus, Gummerus, Jyväskylä, s. 35.

jatkuvasti erilaisten merkitysten sisällä, on merkitysten analysoiminen meille useimmiten intuitiivista. Arkipäivän merkityskenttä on meille jo valmiina (esiymmärrys), kun alamme tekemään tutkimuksellista merkityksenantoa.

Fenomenologinen tutkimus alkaa vasta, kun spontaani oma tutkijan arkiymmärrys tutkimuskohteesta sulkeistetaan. Pyrkimyksenä on päästä tutkimuskohteen "toiseuteen" ja omaan ainutkertaiseen merkityksenantoon. Erityisen merkityksellistä on ennakoita tutkimusta selittävien mallien tiedostaminen.

Jos tutkimus etenee ilmiöpohjaisesti, eikä tutkimusvaiheittain, alkaa tutkimus aiheen ajankohtaisen informaation esittelyllä, rajautuen hiljalleen keskeiseen tutkimusongelmaan. Tutkimusraportin luvut voivat muodostaa oman kokonaisuutensa, jossa käsitellään ilmiön ehdoin vapaassa järjestyksessä aiemmat tutkimustulokset (AT), omat tulokset (OT), teoria (TE) ja pohdinta (PO).

Kokemus ei koskaan voi olla loppuun saakka ymmärretty. Toisaalta suurin osa kokemuksistamme ja niistä muodostuneista käsityksistä on yhteisöimme sosiaalistamisen muokkaamia. Fenomenologiassa oleellista on saada esiin

1. Vaihe	2. Vaihe	3. Vaihe	4. Vaihe	5. Vaihe
	Teoria		Teoria	
Empiria	Empiria	Empiria	Empiria	Empiria
		Teoria		Teoria

Taulukko 3. Aaltola, Juhani; Valli, Raine (2001) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. PS-Kustannus, Gummerus, Jyväskylä, s. 138.

oleellisen kuvaus, josta rakennetaan analyysin avulla merkitykset, joita tulkitaan. Lopuksi tarkastellaan merkitysten välisiä suhteita.

1. Vaihe	2. Vaihe	3. Vaihe	4. Vaihe	5. Vaihe	6. Vaihe	7. Vaihe
	Luku 1	Luku 2	Luku 3	Luku4		
	TE	AT	OT	TE		
Johdanto	AT	OT	AT	OT	Pohdinta	Oman menetelmän reflektio
	OT	PO	PO	AT		
	PO	TE	TE	PO		

Taulukko 4. Aaltola, Juhani; Valli, Raine (2001) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. PS-Kustannus, Gummerus, Jyväskylä, s. 139.

Jari Eskola esittää artikkelissaan ”Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat – laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta”¹⁶, kuinka perinteisen hypoteesin testaamisen sijasta laadullisessa tutkimuksessa aineisto voi toimia hypo-

teesin keksimisen välineenä. Aineiston avulla tutkija voi löytää uusia näkökulmia, eikä vain testata asettamiaan kysymyksiä ja käsitteitä. Esimerkiksi vastaajat (aineisto) voivat tuottaa vapaasti käsityksensä tutkittavasta aineistosta.

Eskolan mukaan tutkimus on hyvä aloittaa perinteisestä ”suuresta teoriasta” jos tutkija on kokematon. Esitellään teoria, operationaalistetaan se mitattavaan muotoon, kerätään aineisto ja verrataan empirian tuloksia teoriaan. Toinen vaihtoehto on käsitellä ei vain yhtä ainoaa ”suurta teoriaa”, vaan kokoelmaa erilaisia aiheeseen liittyviä teorioita ja tutkimustuloksia. Vaarana tässä on juonen katoaminen; kokoelma materiaalia vailla punaista lankaa, kun yhden suuren teorian tapauksessa puolestaan vaarana on dogmaattisuus.

Tällaisen tutkimuksen rakenteen hyvä puoli on siinä, että tutkimusraportti keskustelee monipuolisesti aikaisempien tutkimustulosten, teorioiden ja oman aineiston kanssa.

AIKA LAADULLISEN TUTKIMUKSEN OBJEKTIIVISUUTENA

Aika voidaan nähdä yhtenä tärkeimmistä menetelmällisistä ratkaisuisista yleisistä laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen ongelmana on sen tulosten yleistettävyyden. Määrällisessä tutkimuksessa tulokset ovat usein numeerisia ja siten helposti yleistettävissä. Laadullisessa tutkimuksessa sen sijaan tulokset ovat usein ilmiöiden kuvauksia, joita joudutaan tarkastelemaan suhteellisessa toimintaympäristössä.

Laadullisena ilmiönä aika ei ole olemisemme ulkopuolella avaruudellisena ulottuvuutena. Koska ihminen ensin on äärellinen (syntyy ja kuolee), voi hän tämän jälkeen käsittää ajan äärettömyyden. Päinvastoin ei logiikka ole mahdollista.

Kaiken tiedon tarkoituksena on havainto. Tämä merkitsee, että tieto on aina laadullisesti ajateltuna ajallista eikä tosiasiallista. Olemisemme ääripäät kulkevat aina mukamme kun olemme. Meidän olemisemme ja elämisen venyneenä ääripäiden välissä on nimeltään tapahtumista. Aika saa alkunsa tästä ihmisen rajoitetusta olemisesta, eikä ihmisen ulkopuolisesta avaruudesta.¹⁷

Tieteen yksi vaatimus on toistettavuus. Toisto merkitsee perinnettä, eli paluuta menneen luokse tuomalla se uudestaan tähän aikaan. Itse asiassa kello ”laadullisesti” ajateltuna ei mittaa aikaa, vaan kertoo vain nyt-hetken. Aina kun katsomme kelloa, kello kyllä numeerisesti vaihtelee, mutta ajallisesti kysymys on kuitenkin ”nyt-hetkestä”. Kellon on siis laadullisesti ”nyt”, ”nyt”, ”nyt” jne.

Ajalla on laadullisesti tärkeä merkitys kun ajattelemme kokonaisjohtamisen ymmärtämistä. Laadullinen aika pakottaa meidät ajattelemaan kokonaisjohtamisen, esimerkiksi strategisen johtamisen, dynaamiseksi prosessiksi, joka on jatkuvasti liikkeessä kantaen mukanaan organisaation arvoja ja perinteitä, samalla muuttuen ihmisten arkipäivän toiminnan mukana ja suuntautuen informaation varassa tulevaisuuteen. Ajan määrällinen mittaaminen ja käsittäminen elävän prosessin ja prosessiin osallistuvien ihmisten ulkopuoliseksi ilmiöksi aiheuttaa ajan vähentymistä, kiirettä ja informaatioähkyyä. Kokonaisjohtamisessa aika on ymmärrettävä ihmisiin sidottuna äärellisenä mahdollisuutena, jossa suunnitelmat, päätökset ja toimeenpanot on suoritettava.

Laadullisessa ajan käsitteessä on mukana paikka. Paikkaa ei siis voida ajatella staattiseksi ja ajattomaksi, vaan ajassa muuttuvaksi. Usein paikka ajatellaan ajasta riippumattomaksi avaruudelliseksi pisteeksi. Tällöin päädytään melko mustavalkoiseen ajatteluun siitä, että esimerkiksi jonkin kaupungin olemus pysyisi aina samana tai valtion alue, rajat ja maantiede määräisivät sen kansallista luonnetta. Kaikki kuitenkin muuttuu ajassa ja laadullisesti paluuta vanhaan ei ole. Tänä päivänä juuri ajan kiihtyminen ja jatkuva muutos ovat kasvattaneet ihmisten kaipuuta juurille. Kotiseutujen, sukujen ja murteiden tutkimus on ennätyksellistä. Suomalaiset kulkevat kohti tulevaisuutta selkällä edellä.

Myös turvallisuuden käsite muuttuu ajan ja paikan muuttuessa. Turvallisuuden uhkat muuttuvat. Keinot vastata uhkiin ovat muutoksessa. Muutos ei merkitse ainoastaan sitä, että kaikki vanha menettäisi merkityksensä ja täysin uusi astuisi tilalle. Uudessa on aina vanhan siemen mukana. Esimerkiksi sotilasjohtamisen kohdalla on vaikea kuvitella, että luovuttaisiin sotilaskurista, käskyvallasta ja sotilasperinteiden vaalimisesta. Kyky saada ihmiset toimimaan vasten tahtoaan tulee säilymään sodan äärimmäisenä ilmiönä ihmisten ja yhteiskuntien muutoksesta huolimatta.

MITÄ LUVUT KERTOVAT?

Raine Valli kirjoittaa artikkelissaan ”Mitä numerot kertovat?”¹⁸, kuinka mielipidekyselyissä vastauksen ”en osaa sanoa” sijoittaminen numeeriselle asteikolle on vastattava tuloksen lukijoiden mielikuvia. Usein neutraalisuus saa arvon 3 asteikolla 1:stä tai 0:sta 5:n. Paras tapa olisi kuitenkin ilmaista mielihäpeä asteikolla -2:sta +2:een, jolloin neutraalisuus saisi arvon 0. Samalla tutkimusraportista tuloksia lukevan ei tarvitsisi mieltää neutraalisuutta muuksi lukuarvoksi.

Kuvioiden ja taulukoiden esittämisessä on oltava tarkkana, jotta ei vääristä tai dramatisoi tuloksia. Minimaalinen muutos numeroissa voi näyttää vektori-

esityksenä niin dramaattiselta, että lukijat saavat ylikorostuneen käsityksen tilanteesta. Prosenttiluvuissa kannattaa pitäytyä kokonaisluvuissa. Samoin luokitteluaosteikon muuttujia ei yleensä kasvatus-, yhteiskunta- ja ihmistieteiden alueella esitetä viiva- tai aluekuviaina. Myös kaksinkertaistumisessa (lisääntynyt 100 %) on varottava kuviona esitettäessä ”nelinkertaistamasta” tapahtunutta (korkeuden lisäksi on pakko kaksinkertaistaa usein myös vaihtelevuus kuvan harmonian säilyttämiseksi).

Numeroiden ja taulukoiden esittämisessä oleellista on etsiä tasapaino selkeyden ja informaation välillä. Usein selkeä taulukko esittää vain vähän informaatiota, kun taas suuri taulukko on vaikea lukea sen runsaan informaation vuoksi.

LOPUKSI - KOHTI TUNTEMATONTA INFORMAATIOAIKAA

Kaikki kotimetsän eläimet ovat oikeassa, jos ne saavat itse valita itselleen sopivankokoisen uhkakuvan. Valitettavasti se on ylellisyyttä, johon ei ole varaa todellisessa maailmassa. Pienten täytyy yrittää piilottaa heikkoutensa ja käyttää harvat vahvuutensa tehokkaasti hyväkseen. Kun suomalaisille miehille ei ole ollut antaa huipputeknologisia asejärjestelmiä, on käytetty hyväksi etua, joka on ollut annettavissa: koulutus ja maaston tuntemus. Näiden riittävyys nykyisen informaationsodankäynnin aikana on kuitenkin kyseenalaista. Korpikuusen juurella väijyvä reserviläistaistelija rynnäkkökivääri tukenaan, ei ole enää parhaimmillaan ilmasta tulevaa sähkömagneettista säteilyä vastaan. Vaikka Suomen puolustusoppi toimisi nyt, toimiiko se kymmenen tai kahdenkymmenen vuoden kuluttua? Myöskään sotilasliitot eivät sellaisenaan ole ratkaisu. Esimerkiksi Nato liikkuu ja muuttuu. Kun se avaa uudelle jäsenelle ovensa, saattaa se olla jo aivan toisenlainen, kuin sisään pyrkijä luuli.

Sotilasjohtamisen tutkimus on sidoksissa yhteiskunnan ja ihmisten toimintaympäristön tutkimukseen. Yhteiskunnallinen muutos vaikuttaa siihen, kuinka ihmisiä tulee johtaa. Toisaalta johtaminen on aina sidottu vallankäyttöön, jonka perimmäinen tarkoitus on saada ihmiset tekemään asioita tavoiteltavan päämäärän vuoksi. Sota luo johtamiselle poikkeuksellisen toimintaympäristön. Sota on inhimillistä ja tavoitteellista toimintaa, joka sisältää kuitenkin paljon paradokseja ratkottavaksi. Kukaan ihmisistä ei sellaisenaan kannata kuolemista ja sodankäyntiä. Siksi kokonaisjohtamisen ymmärtäminen on sotateiden kehittämisen edellytys.

Yleinen mielipide saattaa olla, että Koskela Väinö Linnan romaanissa Tuntematon sotilas edustaa hyvän johtajan arkkityyppiä, kun taas Lammiota pidetään huonon johtajan perikuvana. Yleinen mielipide takertuu ulkoiseen käyttäytymiseen, sen syvempää pohtimatta sitä, mistä johtamisessa on kysy-

mys. Koskelan kaltaista ihmistä tuskin on olemassa, mutta ”lammioita” löytyy varmasti. Oleellisempaa kuin pyrkiä kasvattamaan ”koskeloita” olisi oppia elämään ja toimeentulemaan ”lammioiden” maailmassa.

Johtamisen ja erityisesti sotilasjohtamisen tutkimukselta vaaditaan laadullisuutta. Tilastoiden ja numeroiden avulla voidaan haarukoida johtamisen ongelmakenttää, mutta syväluotaavat merkityksenannot ja perustutkimuksellinen ymmärrys johtajuudesta perustuu laadulliselle tutkimukselle. Varsinkin Suomen puolustusvoimien kaltainen lukumäärältään pieni upseeristo soveltuu hyvin erilaisten laadullisten tutkimusmenetelmien kohteeksi. Teemahaastatteluilla, toimintatutkimuksilla ja diskurssianalyysillä voidaan ymmärtää johtajien ja johtamisympäristöjen merkitysten ja kommunikaation moninaisuutta. Upseeristomme ennakkoluulot, mielipiteet, tavat ja tottumukset eivät ole suinkaan este johtamisen toiminnan ymmärtämiselle, vaan sen edellytys.

Suomalainen sotilasjohtamisen kulttuuri on silloin tällöin etsinyt yhteenkuuluvuutta ja voimaa erilaisuuden poissulkemisella. Venäjän asevoimien suomalaiset upseerit asetettiin vastakkain jääkäriupseerien kanssa 1920- ja 1930-luvuilla. On tietysti ymmärrettävä poliittinen tilanne ja ajan yhteiskunnallinen toimintaympäristö.

”Kansallinen, saksalaiseen malliin järjestetty sotalaitos on meille saatava syntymään [...] Nämä vanhat herrat ja Venäjän palveluksessa olleet sotilaat [...] Hallituksen on pidettävä huoli siitä, että sotajoukkojen järjestely jää nykyaikaiseen sodankäyntitapaan tutustuneille ja sen opin käyneille eikä toisen n.s. ’perääntymisjärjestelmän’ miehille, josta järjestelmästä Venäjä on niin kuuluista”¹⁹

Lausunto oli jääkäriupseeri Aarne Sihvon käsialaa, ja johti 1920-luvun puolivälissä jääkärien ja tsaarinupseerien kiistaan. Sihvo nimitettiin vuonna 1926 Suomen sotaväen päälliköksi.

Vuonna 1927 toukokuun 16. päivänä pääministeri Väinö Tanner joutui toimimaan vt. presidenttinä ja ottamaan vastaan armeijan lippujuhlan ja suojeluskunnan juhlan ohimarssin Senaatintorilla. Sotaväen päällikkö Aarne Sihvo seisoi taustalla antaen tukea karakulaatioissa. Molemmat miehet edustivat tiettyä ”liiallista itsenäisyyttä”, eikä tilannetta pidetty ollenkaan soveliaana mm. oikeiston ja ruotsinkielisten suunnasta. Toisaalta vasemmiston suunnasta yleinen mielipide puolustuslaitosta kohtaan alkoi näiden eheyttäjien kautta muuttua positiivisemmaksi, millä tulisi olemaan 1939 ratkaiseva merkitys torjuntataisteluissa. Tämä yksityiskohta voi tuntua irralliselta, mutta sillä halutaan muistuttaa arvojen, kulttuurin ja yksittäisten persoonien tuomasta äkkiarvaamattomuudesta ihmisten johtamisen toimintaympäristöön.

1960-luvulla länsimaiseen tieteelliseen kulttuuriin tullut ”poissulkemisen” ajatus tieteiden ja teorioiden ”sodasta” Thomas Kuhnin ajatuksena elää vahvasti vallan ja johtamisen taustalla nykypäivänäkin. Kuhnin ajatus oli, että uudet ajatukset joutuvat vanhojen jo hyväksytyjen teorioiden ja tutkimuskäytäntöjen koettelemaksi ja tulevat lopulta syrjäyttämään nuo elinvoimansa ja todistuskykynsä menettäneet ajatusrakennelmat. Sama logiikka on myös evoluutioteorioissa.

Kuhnin laajasti vaikuttanut ajatus tieteellisestä vallankumouksesta ei ole kuitenkaan luonnonlaki. On myös toisenlaisia lähtökohtia. Yhteistoimintaan sekä uuden ja vanhan ajattelun rinnakkaiseloon perustuvat kehitysteoriat ovat nousseet vahvasti esille globaalien ja kaikille yhteisten ongelmien ilmaantuessa. Yksi aate ei kykene pelastamaan kaikkia sellaisilta ongelmilta kuin ilmaston lämpeneminen, luonnonkatastrofit, rikollisuus ja ympäristön saastuminen. Yksi tapa tehdä turvallisuutta ei riitä taistelussa terrorismia, huumeita, prostituutiota ja köyhyyttä vastaan. Tarvitaan verkottumista, yhteistyötä ja monialaista ajattelua.

Vilho Harle on sanonut, että poliittisen kamppailun ytimeen nousee se, kuka on terroristi, ei se, mikä on terrorismia. Terrorismia vastaan taisteleva saa etuaseman määritellä itse sen, kuka on terroristi.²⁰ Tämä ajatus siis merkitsee, että jos perustelen näkemykseni ”hyökkäyksellä” toisia näkemyksiä vastaan, tulen samalla itse määritelleeksi, mitä olen ja missä omat rajani kulkevat. Poissulkeminen kertoo ymmärtämiseni rajoista ja oman ajatteluni ahtaudesta, mustavalkoisuudesta tai laaja-alaisuudesta.

”Kaiken tämän aikana kansan keskuudessa on vallinnut ihailtavan ehdoton kurinalaisuus, jossa ei ole pienintäkään paniikin tuntua. Voisi luulla, että suomalaisia ei edes kiinnosta tietää, miten kaikessa lopulta käy”.²¹

Näin kuvasi suomalaisten tuntoja italialainen lehtimies syksyllä 1939 Helsingissä. Yksimielisyys oli valtaisa.

”He eivät pyydä mitään valtiolta, päinvastoin, tarjoutuvat ilmaiseksi tekemään työtä, luomaan lunta teiltä ja kaduilta ja auttamaan missä tarvitaan [...] Se kylmäverisyys, jolla he selviytyvät tästä kaikesta, on ihmeellistä. He näkevät lapsensa ehkä vuosien päästä, mikäli ovat selvinneet hengissä tästä hullunmyllystä. Kenenkään en ole nähnyt itkevän tai valittavan tai kiroavan kohtaloon”.²²

Yleisesikuntamajuri, filosofian tohtori Aki-Mauri Huhtinen palvelee Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksella tutkimusryhmän johtajana.

Lähteet

Aaltola, Juhani; Valli, Raine (2001, toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. PS-Kustannus, Gummerus, Jyväskylä.

Arendt, Hannah (2002) Vita Activa. Ihmisenä olemisen ehdot. Toimitustyö ja käännöstyön ohjaus Riitta Oittinen. Vastapaino, Tampere.

Halsti, Wolf H. (1956-1957) Suomen Sota 1939-1945. Otava, Helsinki.

Harle, Vilho (2002) "Terrorismin käsite poliittisena toimintana". Teoksessa Laitinen Kari (toim.) Valtapolitiikan ajattomuus? Maailmanpolitiikan tulkintoja 11.9 jälkeen. Studia Politica Tamperensis N:o 10. Tampereen yliopisto.

Haavikko, Paavo (1997) Suuri keinottelu. Pariisin maailmannäyttelystä Tarton rauhaan. Art House.

Heidegger, Martin (2000) Oleminen ja aika. Suomentanut Reijo Kupiainen. Vastapaino, Tampere.

Huhtinen, Aki-Mauri (toim 2002), Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Artikkelikokoelmat 2, N:o 9. Helsinki.

Järvinen, Raija (2002) Paradigma muuttuu – hyötyvätkö asiakkaat? Liiketaloudellinen aikakauskirja 1/02.

Koskinen, Ismo; Palomäki, Jari (2002, toimittaneet) Raili Kaupin kirjoitukset 3.2. Filosofia, coincidentia oppositorum – Jälkimmäinen osa. Tampere University Press.

Krogars, Marco; Ojala, Jukka (1999, toimittaneet) Strateginen johtaminen sotilasorganisaatiossa. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat N:o 1. Helsinki.

Krogars, Marco (2000) Muutoksen suunta. Näkökulmia puolustushallinnon strategisen johtamisen ajankohtaisiin haasteisiin. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat N:o 5. Helsinki.

Montanelli, Indro (1995). Sankareiden sota. Suomi 1939-1940. Suomentanut Tuula Saarikoski. Wsoy.

Nissinen, Vesa (2001) Military Leadership. Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces. National Defence College, Department of Management and Leadership, Helsinki.

Rahikainen, E. A. (1971, toimittanut) Mikko Niskanen, Vaikea rooli. Kirjayhtymä, Helsinki.

Saarikoski, Vesa (1998) Elon mainingit. Jääkärikenraali Aarne Sihvo 1889-1963. Wsoy. Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Toimittanut Aki-Mauri Huhtinen. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Artikkelikokoelmat 2, N:o 9. Helsinki 2002.

Siltala, Heikki (1997) "Kenen joukossa seisot, kenen lippua kannat – varsinkin sodan aikana". Sotilasaikakauslehti 9/1997, s. 61-63.

Vähämäki, Jussi (1997) Elämä teoriassa. Tutkimus toimeentomasta tiedosta kommunikatiotyhteiskunnassa. Tutkijaliitto.

Viitteet

- ¹ Haavikko, Paavo (1997) Suuri keinottelu. Pariisin maailmannäyttelystä Tarton rauhaan. Art House, s.36.
- ² Esimerkiksi 8.5.2002 Säätytalolla Helsingissä markkinoitiin näyttävästi puolustusvoimien komentajan ja henkilöstöpäällikön johdolla johtamista ja oppimista teemalla ”Learning for Leadership”.
- ³ Vähämäki, Jussi (1997) Elämä teoriassa. Tutkimus toimetomasta tiedosta kommunikaatioyhteiskunnassa. Tutkijaliitto.
- ⁴ Ks. esim. Nissinen, Vesa (2001) *Military Leadership. Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces*. National Defence College, Department of Management and Leadership, Helsinki.
- ⁵ Vrt. esim. Krogars, Marco; Ojala, Jukka (1999, toim.) *Strateginen johtaminen sotilasorganisaatioissa*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat N:o 1. Ks. myös Krogars, Marco (2000) *Muutoksen suunta. Näkökulmia puolustushallinnon strategisen johtamisen ajankohtaisiin haasteisiin*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat N:o 5.
- ⁶ Järvinen, Raija (2002) *Paradigma muuttuu – hyötyvätkö asiakkaat? Liiketaloudellinen aikakauskirja 1/02*, s.99.
- ⁷ Torney-Purta, J., Schwille, J. and Amadeo, J. (1999): *Civic education across countries: Twenty-four national case studies from the IEA Civic Education Project*. Amsterdam: IEA 1999.
- ⁸ Vrt. Halsti, Wolf H. (1956-1957) *Suomen Sota 1939-1945*. Helsinki, Otava.
- ⁹ Paavo Haavikko: *Suuri keinottelu. Pariisin maailmannäyttelystä Tarton rauhaan*. Art House, 1997, s. 210.
- ¹⁰ Arendt, Hannah (2002) *Vita Activa. Ihmisenä olemisen ehdot. Toimitustyö ja käännytyn ohjaus* Riitta Oittinen. Vastapaino. Tampere, 179
- ¹¹ Koskinen, Ismo; Palomäki, Jari (2002, toim.) *Raili Kaupin kirjoitukset 3.2. Filosofia, coincidentia oppositorum – Jälkimmäinen osa*. Tampere University Press, s. 15.
- ¹² Rahikainen, EA. (1971, toim.) *Mikko Niskanen, Vaikea rooli*. Helsinki, Kirjayhtymä, s. 118-119.
- ¹³ Aaltola, Juhani; Valli, Raine (2001) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. PS-Kustannus, Gummerus, Jyväskylä, s. 26-43.
- ¹⁴ Heidegger, Martin (2000) *Oleminen ja aika*. Suomentanut Reijo Kupiainen. Vastapaino, Tampere, s.58-61.
- ¹⁵ Heidegger, Martin (2000) *Oleminen ja aika*. Suomentanut Reijo Kupiainen. Vastapaino, Tampere, s.76 ja 165.
- ¹⁶ Aaltola, Juhani; Valli, Raine (2001) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. PS-Kustannus, Gummerus, Jyväskylä, s. 133-157.
- ¹⁷ Vrt. Heidegger, Martin (2000) *Oleminen ja aika*. Suomentanut Reijo Kupiainen. Vastapaino, Tampere, s.395-433.
- ¹⁸ Aaltola, Juhani; Valli, Raine (2001) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. PS-Kustannus, Gummerus, Jyväskylä, s. 158-171.
- ¹⁹ Saarikoski, Vesa (1998) *Elon mainingit. Jääkärikenraali Aarne Sihvo 1889-1963*. Wsoy, s. 75-76.

- ²⁰ Harle, Vilho (2002) ”Terrorismin käsite poliittisena toimintana”. Teoksessa Laitinen Kari (toim.) Valtapolitiikan ajattomuus? Maailmanpolitiikan tulkintoja 11.9 jälkeen. *Studia Politica Tamperensis* N:o 10. Tampereen yliopisto, s. 42.
- ²¹ Montanelli, Indro (1995). *Sankareiden sota. Suomi 1939-1940*. Suomentanut Tuula Saarikoski. Wsoy, s.11.
- ²² Montanelli, Indro (1995). *Sankareiden sota. Suomi 1939-1940*. Suomentanut Tuula Saarikoski. Wsoy, s.71.

Abstract

TO WHERE DO WE LEAD PEOPLE?

Aki-Mauri Huhtinen, Major G.S., PhD

In addition to information technology, leadership has become the key area of know-how in the success of an organization. Leadership has been researched quite extensively in connection with learning and administration. This is natural considering the Finnish cultural atmosphere after World War II. Because of war reparations and the political situation, one central mean of the nation to stand on its feet was to create a strong education society. Faith in the future was seen particularly in light of learning and education.

Nevertheless, as an activity leadership is a much more extensive concept than learning or administration. With the structural change of the Defence Forces in the 1990s, the conscript training system was also renewed to meet the demands of a post-industrialized society. The Defence Forces strongly markets military leadership through the so-called deep leadership, the main principles of which are identifying leadership with learning and, like Finnish education policy, emphasizing life-long learning and growth.

The question of training those who are led has surfaced more and more strongly. We have quite a lot of information on the qualities of good individual leaders and training programs for leaders, but knowledge and instruction having to do with those who are led is just beginning to emerge. In the research of leadership the question is also about moving from the administrative-pedagogic paradigm towards a sociological, psychological and philosophic paradigm as a result of the challenges and problems of information society. Thus the central question is what should be taught to those who are led. What should be told about power to those who are subjected to the use of it, without succumbing to propaganda, manipulation and persuasion?

The credibility and legitimacy of state administration and officials increasingly requires proof based on research. The traditional Finnish decision-making culture has managed without a meditative research culture. Researchers and studies have been avoided because of their "difficult" words and rationalization. The increasing complexity of recent crisis images and the blurring of the borders society's security has resulted in conceptual and even concrete administrative disintegration, for which the swift creation of a research culture should be introduced. In the near future decision-makers will more thoroughly than before have to justify decisions that contradict existing information that has been, for example, validated scientifically. Authority or position is no longer enough for decision-making or for its support. Instead, expertise and justified scientific knowledge are needed simply because peop-

le' level of education and the opportunity to acquire many-sided information have increased explosively.

It is generally admitted that the world is changing from linear thinking to non-linearity, from security to insecurity, from clear chains of command to self-directiveness, and from predictability to unpredictability. However, it is more difficult to see what is contained in these new concepts. The world will not necessarily be realized in a linear manner as purely non-linear; instead, the future may consist of clear circular reasoning and old, familiar views acquire a new, vague background of interpretation and horizon. This is why the unraveling and criticism of what is familiar will not inevitably lead to the introduction of things that have not been criticized. After criticism the challenges of the future can be controlled through the reinterpretation of old things.

The new values of information age are learned through unintentional or conscious indoctrination, just like in the past. As a positive phenomenon, the still growing emotional commitment to one's work and work community is a tremendous resource to an organization, but as a negative phenomenon, it is destructive and unpredictable. In the new information age information as a traditional tool and means is mixed with a new way of seeing information as a content and the result of influence. Espionage, control and reconnaissance, in addition to localization, represent traditional views, whereas information for example as a value to be defended has brought new challenges. The need to outline the theory of knowledge of modern war is therefore evident.

The author is Major G.S., Doctor of Philosophy Aki-Mauri Huhtinen who works at the Department of Management and Leadership at the National Defence College.