

KYLKIRAUTA

kylkirauta.fi

4/2015

teemana

johtaminen



Kadettikunta ry

Constantem decorat honor – Kunnia kestävien palkka

Tutustu ja osallistu keskusteluun

- www.facebook.com/kadettikunta

- twitter.com/kadettikunta



Kadettikunta

Kadettikunta ry on kadettiupseerien ja maanpuolustusaatteellinen yhdistys. Kadettikunta julkaisee kuukausittain lehteä kylkirauta.fi.

facebook



TWITIT 59 SEURATUT 31 SEURAAJAT 241

Twiiitit Twiiitit ja vastaukset Kuvat ja videot

Kadettikunta uudelleenhuittasi

Jarmo Lindberg @CharlesLindberg · 5 kesäkuuta
Puolustusministeriö ymmällään: Hallitus leikkaa puolustusrahoista vaihkaa kymmeniä miljoonia hs.fi/politikka/a14...

Kadettikunta uudelleenhuittasi

Ruutuväki @Ruutuvaaki · 3 kesäkuuta
Maanpuolustuskurssit teki vuoden viestintäteen. #puolustusvoimat

bit.ly/1M449Jv



www.kylkirauta.fi
Kadettiupseerit yhteiskunnan palveluksessa



Saatat pitää myös Päivä

- Teemu Nurmela @NurmelaTeemu
- Upseeriliitto @Upseeriliitto
- heikki valvehmas @Ivalvehmas
- MPKK @mpkkfi
- Juha Tammikivi @KaaderUJ



Lisää tuhtia luettavaa

- www.kadettikunta.fi

- www.kylkirauta.fi



Johtamisen ytimessä ihminen

Tämän numeron teemaksi on valittu johtaminen, joka on aina ajankohtainen aihe. Näyttää siltä, että juuri nyt elämässämme ajassa johtaminen on noussut erityisen mielenkiintoiseksi keskustelunaiheeksi. Puolustusvoimissa on toteutettu suuri organisaatiouudistus, jonka toimeenpano on jo loppusuoralla. Valtioiden huono taloudellinen tila puolestaan asettaa haasteita poliittiselle johtamiselle niin Suomessa kuin muuallakin Euroopassa.

Kansainvälisessä politiikassa suurvastuuteiden jännitteet näyttävät entistä enemmän korostavan juuri johtajien roolia ongelmien ratkaisemisessa. Perinteisten länsimaisten johtamismallien rinnalle on noussut – tai palannut – autoritäärisen johtajuuteen perustuvia johtamismalleja. Lehtemme ei ota kantaa minkään ajatussuunnan paremmuuteen, vaan pyrimme jälleen kerran ainoastaan avaamaan aiheesta käytävää keskustelua.

Johtaminen on kiinnostanut ihmisiä aina, ja sitä on todennäköisesti myös tutkittu niin kauan kuin yhteisöjä ja vuorovaikutusta ylipäättänsä on ollut olemassa. Lähihistoriasta tiedämme, että teollisen vallankumouksen jälkeinen taylorilainen ajattelu korosti erityisesti selkeyttä organisaation rakenteissa ja vastuunjaossa. Vähän myöhemmin Weber lisäsi sen päälle byrokratian, jolla hän nykyisen virkavaltaisuuden sijasta tarkoitti kuitenkin organisaation päämäärätietoisuutta sekä oman ja ylemmän edun tavoittelua.

Johtaminen on yksi tutkituimmista tieteenaloista. Näyttää kuitenkin siltä, että jäämme yhä ainakin jonkin verran ymmällemme johtamisen syvimmän olemuksen pohtimisessa. Tutkimuksiin ja kirjoituksiin dokumentoidun tiedon suuresta määrästä huolimatta yhtä ainoaa oikeaa ja kaikkiin tilanteisiin soveltuvaa johtamismallia ei tunnu olevan olemassa.

Johtamisen suuri haaste ja samalla rikkaus on siinä, että viimekädessä sen kohteena on aina toinen ihminen. Ihminen tuo johtamiseen oman ainutkertaisen inhimillisen tekijänsä, joka on vain harvoin toisten ihmisten etukäteen ennakoitavissa. Jokainen meistä tulkitsee tilanteita eri tavalla ja myös reagoi eri tavalla niiden käännteisiin. Ei siis ole ihme, ettei johtamista pystytä aukottomasti mallintamaan eikä istuttamaan mihinkään yleispäteviin kaavoihin.

Jo pelkästään johtamisen käsitteen ja sisällön määrittelyistä on kirjoitettu lukemattomia kirjoja. Maanpuolustuskorkeakoulun sotilasjohtamisen tutkimusyhteisö on kiteyttänyt johtamisen käsitteen varsin ymmärrettävään ja käytännönläheiseen muotoon. Johtaminen jakautuu neljään kokonaisuuteen, jotka ovat ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen, organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri.



Ihmisten johtaminen on tavoitteellista vuorovaikutusta. Se siis sisältää suunnan ja yhteispelin. Asioiden johtaminen puolestaan sisältää muun muassa päätöksentekoprosessit sekä asioiden valmistelun ja toimeenpanon seurannan. Organisaatorakenteissa taas on keskeistä ymmärtää, miksi jokin organisaatiomalli on valittu ja miten sitä noudatetaan.

Puolustusvoimien perusorganisaatorakenteena on linjaesikuntaorganisaatio, mutta tarvittaessa siitä voidaan vaikkapa taistelujaotuksen tai työryhmätyöskentelyn kautta muodostaa linjasta irrotettuja projektiorganisaatiota. Toimialajohtami-

nen ja logistiikka noudattavat usein matriisimaista tapaa organisointia, kaikkine hankaluuksineen ja hyötyineen. Organisaatiokulttuuri tuo pysyvyyttä ja yhteistä pohjaa koko joukolle. Toisinaan kulttuuri voi kuitenkin olla myös uudistusten jarru.

Johtamiseen liittyvässä pohdinnassa olennaista ei liene kiistely erilaisten suuntausten ja näkökulmien paremmuudesta, vaan se, että johtajalla on ymmärrys oman johtamistoimintansa vaikuttavuudesta toisiin ihmisiin. Johtajan tulisi pystyä havainnoimaan omaa toimintaympäristöään ja ymmärtämään, millaista johtamista siinä milloinkin tarvitaan. Teoriatiedon lisäksi johtajaksi oppiminen edellyttää käytännön kokemusten syvällistä pohdintaa, sillä oppia voi ottaa sekä omista kokemuksista että muiden johtajien toiminnasta.

Johtamiseen liittyy aina kiinteästi myös johdettavana oleminen. Jokainen johtaja on yleensä samalla jonkun toisen johtajan alainen. Tässä on se erinomainen puoli, ettei yksikään johtaja jää osattomaksi myöskään alaisnäkökulmasta ja -kokemuksesta. Työyhteisössä jokaisella ihmisellä on oma arvokas tehtävänsä.

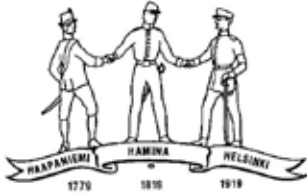
Johtamisen teema sopii joulunkin sanomaan. Jokaisella ihmisellä on oikeus tulkita sanomaa omalla tavallaan. Joulun yleinen perusvire viestittää kuitenkin aina yhteistä suuntaa, varmuutta, välittämistä ja positiivisuutta. Ne ovat pitkälti samoja asioita, jotka yleensä liitetään myös hyvään johtamiseen.

Toivotan kaikille Kylkiraudan lukijoille rauhallista Joulua! Rauhoittukaamme ja antakaamme aikaa myös läheisillemme.

Päätoimittaja

Eversti Mika Kalliomaa
mika.kalliomaa(at)kylkirauta.fi

Sisältö



*Vyötti miekan vyötärölle
kupeellensa Kylkirkiraudan.*



*Teiss' on taiston tulta, peistä,
kylmyyttä myös Kylkirkiraudan.
– Eino Leino*

*Kadettikunta ry on itsenäi-
sen Suomen kadettikouluissa
upseerin tutkinnon suorittaneiden
upseerien ja Maanpuolustus-
tuskorkeakoulussa opiskelevien
kadettien maanpuolustusaat-
teellinen veljesjärjestö.*



- 1 Johtamisen ytimessä ihminen
Mika Kalliomaa
- 3 Johtamista, johtajuutta ja asennetta
Veijo Taipalus
- 4 Sotilasprofessori Aki-Mauri Huhtisen haastattelu
Mika Kalliomaa & Hannu Liimatta
- 10 Yhteisöllisyys ja yksilöllistyminen
Teemu Tallberg
- 14 Johtamistakin on johdettava
Vesa Nissinen
- 20 Kohti johdettavakeskeistä ajattelua
Pekka Kurvinen
- 24 Karisman paluu
Tuomas Kuronen
- 28 Puolustusvoimat ja johtajuuden tarinat
Heikki Siltala
- 32 Johtajuus ja komentajuus taistelukentällä
Jussi Viinamäki & Mikko Streng
- 34 Johtamista vai ohjausta?
Riku Hartikainen
- 38 Into Armas Lehtinen
Hannu Liimatta
- 41 Ajan kaikuja
Lasse Lehtinen
- 42 Pääsihteerin palsta
- 43 Tapahtumia, kurssien kuulumisia ja muuta ajankohtaista
- 71 Kolumni
- 72 In memoriam

KYLKIRAUTA

Kadettikunta ry:n jäsenlehti

vuodesta 1935, N:o 269, 4/2015 ilmestyy
neljä kertaa vuodessa
painos 6 700 kappaletta

Tilaukset, osoitteenmuutokset ja laskutus

Sabina Krogars, puh. 09 490 759
sabina.krogars(at)kadettikunta.fi
Kadettikunnan toimisto
Eino Leinon katu 12 E 64, 00250 Helsinki

Tilaushinnat

Vuosikerta 30,00 e, irtoronro 10,00 e

Painopaikka

Painotalo Plus Digital
Porvoo 2015
ISSN 0454-7357

Kansi

Kuva www.allposters.com.
kuvanmuokkaus Pasi
Väätäinen



LEHDEN TOIMITUS

Päätoimittaja

Eversti, ST Mika Kalliomaa
mika.kalliomaa(at)kylkirkirauta.fi
Puh. 0299 800

Artikkeli- ja kirjallisuustoimittaja

Eversti evp Hannu Liimatta
puh. 040 832 0684
hannu.liimatta(at)kylkirkirauta.fi

Kuvatoimittaja

Majuri Pasi Väätäinen
pasi.vaatainen(at)kylkirkirauta.fi
Puh. 0299 800

Ulkoasu

Toimitussihteerit Sabina Krogars
sabina.krogars(at)kylkirkirauta.fi

Verkkotoimittaja

Everstiluutnantti evp Kari Sainio
kari.sainio(at)kylkirkirauta.fi

Kylkirkiraudan verkkolehti
www.kylkirkirauta.fi

Seuraava numero

Seuraavaan numeroon tarkoitetun tekstimateriaalin on oltava toimituksella (toimitus(at)kylkirkirauta.fi) ja kuvamateriaalin kuvatoimittajalla **31.1.2016** mennessä. Kuvat tulee toimittaa joko digitaalisessa muodossa tai paperikuvina. Digikuvien tulee olla jpeg-muodossa vähintään 300 dpi:n resoluutiolla. Ei internetkuvia, kaavioita, taulukoita eikä Powerpoint-kuvia. Toimitus muokkaa ja lyhentää artikkeleita tarvittaessa. Toimitus päättää sisältösuunnittelun yhteydessä, mikä osa materiaalista julkaistaan paperilehdessä ja mikä osa verkkolehdedessä.

Ilmoitusmyynti ja aineistot

Infolead Oy
miikka.heikkinen(at)infolead.fi
Puh. +358 40 743 9789
www.infolead.fi

Kadettikunnan verkkosivut

www.kadettikunta.fi
www.facebook.com/kadettikunta
Twitter(at)kadettikunta

Johtamista, johtajuutta ja asennetta

”Lupaan käyttäytyä kunnollisesti ja ryhdikkäästi, totella esimiehiäni, noudattaa lakeja ja asetuksia sekä säilyttää minulle uskotut palvelusalaaisuudet. Tahdon olla suora ja auttavainen myös palvelustoveritani kohtaan. Milloinkaan en sukulaisuuden, ystävyyden, kateuden, vihan tai pelon vuoksi enkä myöskään lahjojen tai muun syyn tähden toimi vasten palvelusvelvollisuuttani. Jos minut asetetaan esimiesasemaan, tahdon olla alaisiani kohtaan oikeudenmukainen, pitää huolta heidän hyvinvoinnistaan, hankkia tietoa heidän toiveistaan, olla heidän neuvonantajana ja ohjaajanaan sekä omasta puolestani pyrkiä olemaan heille hyvänä ja kannustavana esimerkkinä.”

Edellä oleva teksti on ote sotilasvalasta. Siinä on kiteytetty yksinkertaiseen ja selkeään muotoon sotilaan keskeisimmät toimintaohjeet. Se antaa hyvät lähtökohdat myös sotilasjohtamiselle.

Asia ei kuitenkaan ole aivan näin yksinkertainen, sillä onhan kyse ihmisistä ja ihmisten johtamisesta. Johtajaksi ei synnytä, vaan siihen kasvetaan. Johtajaksi kasvaminen on koko elämän mittainen prosessi, jossa pelkkä käytännön harjaantuminen johtamistehtävissä ei riitä. Johtajaksi kasvamisen prosessi edellyttää jatkuvaa osaamisen ja ihmistuntemuksen kehittämistä. Upseerin on koulutauduttava toimimaan johtajana paitsi rauhan ja sodan ajan myös kriisinhallinnan ja kokonaisuuspuolustuksen toimintaympäristöissä.

Kadettiupseeri saa ensimmäiset johtamisoppinsa jo varusmiespalveluksen yhteydessä. Upseerin perustutkinnon johtajakoulutuksen keskeisenä sisältönä ovat sellaiset johtamiseen liittyvät tiedot ja taidot, joita sotilas tarvitsee toimiessaan sotilasorganisaation johtajana ja kehittäessään itseään johtajana. Maanpuolustuskorkeakoulun antaman upseerikoulutuksen iso päämäärä voidaan kiteyttää yhteen lauseeseen: ”Maanpuolustuskorkeakoulusta valmistuu johtajia asiantuntijavalmiuksin.”

Vaikka kadettien opetus sisältääkin kaikki johtamisen osa-alueet – johtaminen (*management*), johtajuus (*leadership*), organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri – on koulutuksen ja harjaannuttamisen painopiste nimenomaan sotilasjohtamisessa. Johtamisen opinnoilla on myös suora yhteys kaikkeen muuhunkin opiskeluun.

Johtamisen alalta saatuja oppeja on kyettävä soveltamaan kaikkien oppiaineiden opiskelussa ja harjoittelussa. Vasta sen myötä saavutetaan sellaisia valmiuksia, joita tarvitaan tulevis- sa johtajatehtävissä ja joiden myötävaikutuksella upseeri saa hyvät eväät johtajana kehittymiselleen. Johtajana onnistumi-



ssa ja varsinkin siinä kehittymisessä asenteella on ratkaiseva merkitys. Kun noudatamme sotilasvalassa annettua lupausta ja toimimme oikealla asenteella, olemme päässeet jo varsin pitkälle.

Sotilasjohtaja kohtaa rauhan ajan eri tilanteissa ja tehtävissä aivan samanlaisia haasteita kuin minkä tahansa organisaation johtaja. Hyvin harvat siviiliorganisaatioissa johtajana toimivat joutuvat kuitenkin kantamaan sitä äärimmäistä vastuuta, joka tehtävänsä täyttävällä sotilasjohtajalla on sodassa: vastuu toisten ihmisten hengestä ja elämästä.

Sotilasjohtamisen lopullinen tehokkuus mitataan taistelussa, joka teknisestä kehityksestä huolimatta perustuu edelleenkin ennen kaikkea ihmisen johtamiseen. Ihmisten johtaminen taistelussa on aina ollut johtamistilanteista kaikkein vaativin.

Siinä onnistumista edesautetaan oikeilla johtajavalinnoilla ja hyvällä johtajakoulutuksella. Vakaa käsitykseni on, että sekä Puolustusvoimissa että Rajavartiolaitoksessa nämä asiat ovat hyvällä tolalla.

Kadettikunnan puheenjohtajuus on ollut mieluista johtamistehtävä. Omalta osaltani tähän tehtävään liittyvä johtajana kasvamisen ja kehittymisen vaihe alkaa lähestyä loppuaan, sillä vuoden vaihteessa luovutan puheenjohtajan tehtävät prikaatikenraali Kim Mattssonille. Onnittelut tulevalle puheenjohtajalle!

Osoitan parhaat kiitokseni kaikille Kadettikunnan toimintaa tukeneille tahoille. Ilman teiltä saatua henkistä, materiaalista ja varsinkin taloudellista tukeanne toimintamme ei olisi ollut mahdollista. Kiitokseni myös kaikille erilaisissa hankkeissa toimineille vapaaehtoisille ”projektiupseereille”, kuten myös Kadetti-piireille, joissa tehdään kenttätöitä hyvällä asenteella ja tarmolla.

E erityisen lämpimän kiitoksen haluan osoittaa Kadettikunnan toimistolle. Siellä työskentelevät pääsihteeri Juha Tammikivi ja toimistonhoitaja Sabina Krogars ovat tehneet ura-uurtavaa työtä viedessään Kadettikunnan toimintaa aidosti tämän vuosituhatosen edellyttämän digitaalisen maailman suuntaan. Aktiivisella toiminnallaan he ovat merkittävästi helpottaneet puheenjohtajan tehtävän hoitamista.

Esitän Kadettikunnan puolesta parhaat onnittelut itsenäisyyspäivänä ylennetyille!

Toivotan Kadettikunnalle ja sen jäsenistölle hyvää lähestyvää joulun aikaa sekä onnea ja menestystä tuleville vuosille!

Puheenjohtaja

Kontra-amiraali Veijo Taipalus



Repola, Rukajärvi 1942. Marsalkka Mannerheim, kenraaliluutnantti Airo ja kenraalimajuri Raappana.

Katse taistelussa

Sotilasprofessori Aki-Mauri Huhtisen haastattelu

Teksti: Hannu Liimatta

Haastattelun aluksi Huhtinen siteeraa Wolf H. Halstin vuonna 1939 kirjoittamaa teosta *Suomen puolustaminen*: ”Jokaisen sotapäällikön, joka tahtoo voittaa taistelun, täytyy tutustua kunniaakkaan tuhon ajatukseen.” Huhtinen toteaa, että samalla tavalla kuin kirurgi suuntaa katseensa leikattavaan potilaaseen säästääkseen tämän hengen, on jokaisen sotilasjohtajan katseen syvän rauhan aikakin oltava taistelussa.

— Sotilasjohtajalle keskeistä on voittaa taistelu, tai muussa tapauksessa hän kantaa yksin vastuun sen epäonnistumisesta. Tässä pelkistyy syy siihen, miksi sotilasjohtajia koulutetaan ja tarvitaan. Matti Kassilan ohjaamassa elokuvassa *Päämaja* kenraali A. F. Airo (Jussi Jurkka) toteaa osuvasti: ”Upseeri, joka toimii ilman esimiehensä lupaa ja epäonnistuu, lakkaa olemasta.” Sotilaallinen johtajuus perustuu vahvaan osaamiseen ja kokemukseen, mutta tilannesidonnaisuus aiheuttaa usein onnen ja epäonnen leikin, joka tekee sodasta taidon alueen, toteaa Huhtinen.

— Ukrainan sota on tuonut katse taisteluun -käsitteen entistä lähemmäksi myös Eurooppaa, Huhtinen sanoo.

— Emme voi enää pohtia ainoastaan Lähi-itää ja Yhdysvaltojen haasteita. Krimin niemimaan miehittäminen oli vastoin kansainvälistä oikeutta ja moraalisesti väärin, mutta talouspakotteilla se tuskin loppuu. Niemimaan takaisin miehittäminen puolestaan edellyttäisi sellaista johtajuutta, jota läntisellä arvoyhteisöllä tällä hetkellä ei ole.

Johtamisen sotilasprofessorin, everstiluutnantti Aki-Mauri Huhtisen mukaan Ukrainan sota on osoittanut, että päinvastaisista toiveista huolimatta Eurooppakaan ei ole vapaa sodan uhkasta. Perinteiset sotilaalliset keinot eivät ole poistuneet valtioiden keinovalikoimista. Vaikka elämme syvässä rauhan tilassa, varsinkin sotilasjohtajien on edelleenkin pidettävä katseet kiinni taistelussa.

Läntinen ja itäinen johtajuus

— Johtamisen keskeisiä edellytyksiä ovat johtajuuden ympärillä olevien ihmisten kulttuuripohja ja sosiaaliset arvostukset, Huhtinen korostaa. — Johtajuus ei ole objektiivisesti itsenäinen olio. Yhteiskunta, jossa vallitsee pitkälle kehittynyt yksilöllisyys, elämäntapojen moninainen valinnan mahdollisuus ja demokraattinen organisoitumisrakenne, rakentaa johtajuuden pehmeille arvoille, jaettuun johtajuuteen ja osallistuttavaan johtamiseen.

— Lännessä tällainen johtajuuden trendi on vallinnut ja vahvistunut erityisen voimakkaasti 1990-luvulta alkaen. Kylmän sodan päättyminen ja samanlainen internetin laajentuminen jokaisen kansalaisen uudeksi elämänympäristöksi ovat myös muokanneet johtajuutta.

— Elämme yhä enemmän erilaisissa todellisuuksissa, verkostoissa ja yhteisöissä, jotka ovat riippumattomia fyysisestä olinpaikasta. Ajatus yhdestä tai muutamasta auktoriteetista on rikkoutunut. Valtio on edelleen turvallisuuden keskeinen toimija, mutta globaali talous

ja globaalit uhkat toimivat valtioiden tahdosta huolimatta. Ilmastomuutoksilla, terrorismilla tai kansainvaelluksilla ei ole rakenteita, organisaatioita eikä johtajia, joiden kanssa voisi neuvotella ongelmien ratkaisemiseksi, sanoo Huhtinen.

— Johtajuus on aina riippuvainen kulttuurista ja ideologista ja se heijastelee ympärillään olevien johdettavien sosiaalisuuden arvoja, Huhtinen jatkaa.

— Ukrainan sota on osoittanut, että lännessä ei tahdota oikein ymmärtää eikä hyväksyä sitä tosiasiaa, että kaikista liberaaleista kehityskuluista huolimatta aikamme näyttämölle on jälleen kerran astunut keskitetty, auktoriteettipohjainen ja kaikki narut käsissään pitävä johtajuus.

— Presidentti Putin on haastanut aikaisemmat ajatukset johtajuuden tulevaisuudennäkymistä. Venäjällä johtajuus on selkeästi keskitetty yksin käsiin. Turvallisuusorganisaatioita johdetaan huipulta mikromanageeraamalla. Toimitetaan tilannejohtamista, jossa johtajuuden avainpelaaja kontrolloi kaikkea ja keskittää itselleen kaiken komentovalan. Samalla karsitaan vuosien saatossa paisunutta byrokratiaa ja hallintoa ja

virtaviivaistetaan tilannekuvaa, päätöksentekoa sekä toimeenpanoa. Toimivaltuudet ja poliittinen ohjaus joustavat sotilasstrategisten tavoitteiden edessä.

— Lännessä samaa hallinnon karsimista yritetään tehdä ulkoistamalla ei-oleellisia toimintoja oman organisaation ulkopuolelle. Tilannejohtamisessa asioista ei tule hallinnollisia vaan *command and control* -luonteisia. Sillä voitetaan aikaa ja selkiytetään vastuujaakoja. Sillä myös nopeutetaan linjajohtamista ja ehkäistään matriisi- ja verkostojohtamisen tahmeutta ja tarpeentonta ”diskuteeraamista”.

Huhtinen toteaa kuitenkin, että käytettiin johtamisessa mitä tahansa teoriaa, mallia, ismiä tai ideologiaa, on sotilaallisen johtamisen lainalaisuus pysyvä: jos johdettavilla on voimaa ja tahtoa, on myös poliitikoilla valtaa ja upseereilla kunniaa. Tätä tosiasiaa kulttuuriset tai sosiaaliset yhteiskuntamuutokset eivät muuta.

Taistelua ei voiteta vain taistelemalla

Huhtisen mielestä puolustusvoimauudistus on osoittanut, että Puolustusvoimat kykenee uudistumaan ja muokkaamaan kokonaisuutensa aikaa vastaavaksi.

— Johtajuuden peruseriaatteen uudistuksessa ei koskettu. Puolustusvoimat on edelleen komentaja- ja päällikkökeskeinen linja-esikuntaorganisaatio, jonka olemassaolo perustuu sodan ajan taisteluiden voittamiseen. Komentajan tai päällikön vastuu taistelusta ja joukostaan on jakamaton. Hän kantaa myös seuraukset, jos huonosti käy, hän sanoo.

— Vuosien saatossa Puolustusvoimissa on otettu käyttöön monia johtamisen ja ohjauksen työkaluja, joilla hallitaan julkisen hallinnon asettamia vaatimuksia. Sinällään ne ovat yleensä varsin toimivia ja käyttäjillä on kohtuullisen selkeä kuva siitä, miten välineet palvelevat Puolustusvoimien kokonaisjohtamisen päämääriä.



Johtamisen sotilasprofessori, everstiluutnantti Aki-Mauri Huhtinen.

Huhtinen toteaa, että henkilöstö käy kuitenkin paljon keskustelua siitä, ovatko kaikki yksittäiset työkalut tarpeellisia, varsinkin jos ne eivät suoranaisesti palvele omaa työtehtävää.

— Kahvipöytäkeskusteluissa kuulee sanottavan, että ”en ehdi keskittyä ydinbisnekseen”, tai että ”kaiken toiminnan pitäisi palvella operatiivista johtamista, sillä muu on turhaa”. Nämä keskustelut heijastelevat Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria, ja niissä osutaan aivan oikeisiin haastekohtiin. Yksittäisen työntekijän saattaa usein olla vaikea hahmottaa rauhan ajan noin 12 000 henkilön organisaation toimintaa kokonaisuutena, toimipa hän missä tehtävässä tai asemassa tahansa. Oman työpisteen arjen rutiinien keskellä ihminen helposti ajattelee, että asiat, jotka eivät koske minua, ovat turhia. Henkilöstö kaipaa jonkinlaista yleistä johtamisen tilannekuvaa, toteaa Huhtinen.

Hän palauttaa mieleen, että kaiken toiminnan ydin on kuitenkin taistelun voittaminen. Se voi olla vaikeasti löydettävissä rauhan ajan työtehtävien arkirutiinien lomasta, varsinkaan jos

oma työtehtävä ei suoranaisesti liity sodan ajan tehtävien valmisteluun. Arjen työtehtävien ja taistelun voittamisen välillä piilee kuitenkin yhteys, vaikka se näyttäisikin epäsuoralta ja monen prosessin hämärtämältä.

— Leikkauspotilaan katkenneet valtimot eivät umpeudu pelkällä kirurgin ranneliikkeellä, eikä taistelua voiteta vain taistelemalla. Sekä kirurgin onnistunut leikkaus että nerokas sotilasoperaatio vaativat taakseen valtaisan ja monimutkaisen koneiston, jolla luodaan edellytykset varsinaiselle onnistumiselle. Jos tästä koneistosta karsitaan jokin tarpeettomalta tuntuva yksityiskohta pois, pitää päätöksentekijän oikeasti ymmärtää, mitä välittömiä tai välillisiä vaikutuksia poistamisella saattaa olla kokonaisuuden toimivuuteen. Juuri tämän vuoksi Puolustusvoimat on suunnannut resurssiaan tutkimukseen ja kehittämiseen, sanoo Huhtinen.

Puhutaan jatkossa vain johtamisesta

Puolustusvoimissa on käytössä lukuisa määrä erilaisia johtamisen termejä. Puhutaan operatiivisesta johtamisesta, tulos-, laatu-, prosessi-, syvä- ja pedagogisesta johtamisesta. Lisäksi käytetään erilaisia toimiala- ja normiohjauksia. Näitä kaikkia työkaluja tarvitaan monimutkaisen rauhan ajan julkisen hallinnon koneiston vaatimukseen, ja lisäksi se pitää tarvittaessa saada nopeasti kääntymään sodan ajan taistelujen tarpeita varten.

— Voisi kuitenkin olla selkeämpää, että puhuisimme pelkästään johtamisesta (*management*) ja johtajuudesta (*leadership*). Niiden sisällä voisi sitten olla erilaisia teorioita, malleja, työkaluja, arjen toimintatapoja ja rutiineja. Koko ajan tulisi pohtia sitä, miten johtajuus ja johtaminen pysyisivät läpinäkyvinä ja ymmärrettävinä komentaja- ja päällikkökeskeisessä linja-esikuntaorganisaatiossamme. Keskeinen kysymys on, miten ymmärrettävästi Puolustusvoimien rauhan ajan julkisen hallinnon rajoittama ja mahdollistama organisaatio

tio ja sen kulttuuri mahdollistavat ja tukevat komentajia, päälliköitä, joukkoja ja asejärjestelmiä astumaan taistelun näyttämölle.

— Kahvipöytäkeskusteluissa kuulee puhuttavan, että vaikka sanomme toimivamme linjaorganisaatiossa, teemme käytännössä arjen työmme matriisiorganisaatiossa, toteaa Huhtinen

— Nykyaikainen työnkuva on usein luonteeltaan kaksinainen: henkilöllä on muodollinen ja hallinnollinen asema organisaatiossa, mutta työn varsinainen sisältö tehdään projekti- ja aikarajoitteisissa tehtävää varten asetetuissa työryhmissä. Johtajuudelta tämä vaatii paljon, sillä sekä linja- että projektijohtajien on päästävä sopimukseen kunkin henkilön ajankäytöstä ja siitä, miten menetellään ristiriitatilanteissa. Sitoutumisen ja molemminpuolisen luottamuksen esimiehen ja alaisen välillä on oltava kunnossa. Muussa tapauksessa kaksinainen roolitus ja vastuut hämärtyvät ja tulokset jäävät saavuttamatta, hän jatkaa.

Huhtinen toteaa nyt elettävän aikaa, jolloin ydin- ja tukitehtävillä ei enää ole selkeää eroa, vaan jokainen joutuu hoitamaan molempia tehtäviä.

— Hallinnon syyttäminen sisältötyön aikavarkaaksi kertoo siitä, että emme vielä osaa elää rinnakkaistodellisuuksissa ja sopia johtamisen ja johtajuuden pelisäännöistä. Ajan myötä, arkisten rutiinien ja toimintatapamallien toistuessa opimme sopeutumaan ja luomaan uusia tai vahvistamaan van-



Kuva Juhani Kandell / Puolustusvoimat.

Vuosien saatossa Puolustusvoimissa on ollut käytössä monenlaisia työkaluja. Kuvassa johtamisvälineitä vuodelta 1997.

hoja hyväksi koettuja toimintamalleja, Huhtinen arvioi.

Yksi ratkaisu linja- ja matriisiorganisaation rinnakkaiselon selkiyttämiseksi voisi Huhtisen mielestä olla se, että osa päätöksentekijöistä ei olisi kiinni linjassa. Linjasta irti olevat kaksi tai kolme keskeistä päätöksentekijää loisivat kokonaistavoitteen ja toiminta-ajatuksen, jota linja sitten toteuttaisi. Ristiriitatilanteissa ylin komentaja päättäisi, miten toimitaan.

— Linjaorganisaation ongelmana on, että se mahdollistaa omien etujen ajamisen. Viimekädessä ei yksikään linjan ”omistaja” halua luopua omasta vallastaan tai resursseistaan. Matriisin haasteena taas on mahdollisuus

jättää asiat kellumaan ja vaille selkeää vastuunkantajaa. Pahin mahdollinen lopputulos on se, että kummastakin mallista poimitaan vain niiden huonot puolet. Sekaorganisaatio onkin erityinen haaste johtajuudelle, sanoo Huhtinen.

Avainasemassa organisaation keskijohto

Viime aikoina on kirjoitettu Nokian kaatumiseen johtaneista syistä ja puhuttu pelolla johtamisesta. Huhtisen mielestä tällaisiin kriittisen akateemisen johtajuustutkimuksen jälkikäteisellvityksiin tulee suhtautua varovaisesti. Kriittinen tutkimus saa yleensä aikaan kriittisiä tuloksia. Harva kriittinen tutkija kuitenkaan tuntee henkilökohtaisesti tutkimansa organisaation avainjohtajia tai on ollut kriisien keskellä niissä pöydissä, joissa ratkaisevat päätökset ovat syntyneet.

— Ylimmälle johdolle asioita esittelevä ja päätöksiä valmisteleva keskijohto on ratkaisevassa asemassa siinä, miten pelkoa hallitaan organisaatiossa. Johtamiskirjallisuus on täynnä esimerkkejä siitä, miten ylijohdo on jäänyt kriittisen tiedon ulkopuolelle. Joskus keskijohtaja tietää uuden hankkeen olevan mahdollisuus ajaa omaa asemaansa ylöspäin. Hanke saattaa olla organisaation kokonaistoiminnan kannalta haitallinen ja haavoittaa muita osakokonaisuuksia, mutta ponnekas



Kuva Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos.



Käytännön tutkimus- ja kehittämistoimintaa maastossa.

hankkeen läpivienti tulkitaan johtajuuspotentiaaliksi. ”Rapatessa roiskuu” -ajattelutapa saattaa piillä syvällä organisaatiokulttuurin historiallisissa kerrostumissa.

— Suomalaisesta sotilasjohtajuudesta tunnemme talvelat, siilasvuot, marittiset ja aivot. Räiskyvää tahtoihmistä on perinteisesti pidetty oikeana kovan sotatilanteen johtajana. Näin tietysti onkin, mutta organisaatio tarvitsee myös kykyä tunnistaa hiljaisia puurtajia. He ovat osanneet luoda tasapainon linjassa ja matriisissa olemiseen ja ottaneet pitkällä kokemuksellaan selvää asioiden monimutkaisista suhteista sekä ison organisaation herkkien säätökohtien vaatimasta huolenpidosta. Myös näitä henkilöitä tarvitaan taistelun voittamisessa, Huhtinen sanoo.

Mikromanageeraus muutakin kuin synti

Teknologian kehittyminen on tuonut internetin ihmisen iholle. Lähitulevaisuudessa meidät on varustettu kehoon ja aisteihin lisätyillä laitteilla, jotka tehostavat aistejamme, ajatteluamme,

muistiamme ja tiedonkäsittelyämme. Tällainen kehitys muuttaa myös johtajuuden ja johtamisen rooleja. Ihminen voi keskittyä yhä nopeammin oikeiden asioiden tekemiseen ja tehdä useita asioita rinnakkain ja yhtä aikaa. Samalla tekniikka auttaa häntä tekemään asiat oikein.

Huhtinen haluaa lähestyä tekniikkaakin taistelun näkökulmasta.

— Teknologiavastaisuus on nurkakuntaista ajattelua silloin, kun tahdomme menestyä taistelussa. Teknologiauskoon ei kuitenkaan kannata hurahtaa, mutta sellaisen kansakunnan, jonka materiaaliset resurssit perinteisesti ovat niukat, on nähtävä tekniikka enemmänkin mahdollisuutena kuin uhkana. Viime sodissa radiohiljaisuus tarkoitti vihollisen hyökkäyksen alkamista. Tämän päivän 24/7 virtaava informaatio ei pysähdy eikä ala taistelun alkamisen tai loppumisen vuoksi, hän toteaa.

— Usein kuulee puhuttavan niin sanotun mikromanageeraamisen vaaroista. Tekniikan avulla mikromanageeraus voi kuitenkin myös tarjota mahdollisuuksia. Nopeissa tilanteissa

voidaan heti aloittaa huipulta kentälle ulottuva johtaminen. Vaikka organisaation keskijohto ja sitä tukevat rakenteet vielä kamppailisivat erilaisten poliittisten ja hallinnollisten toimivaltuuksien saamiseksi, voi ydinjohto käytettävissä olevien suorituskykyjen avulla aloittaa tehtävän toimeenpanon ja luoda edulliset alkuasetelmat sekä onnistumisen edellytykset myöhemmälle laajemmalle toiminnalle. Sen jälkeen mikromanageeraaminen siirtyy taka-alalle sitä mukaa kun varsinainen organisaatio nousee toimintakykyiseksi, maalailee Huhtinen.

Suunnittelusta toimeenpanoon

Huhtisen mukaan nyt eletään aikaa, jossa turvallisuus on monien uudenlaisten haasteiden edessä samalla kun ilmassa leijuu myös menneen ajan uhkia. Globaali kehitys on asettanut erityisesti viranomaiset sen tosiseikan eteen, että uhat syntyvät nopeasti. Valmiuden niiden torjumiseksi on oltava yhä korkeammalla tasolla. Huolellinen suunnittelu on tärkeää, mutta pelkillä



Päällikön vastuu taistelusta ja joukostaan on jakamaton.

suunnitelmilla ei vielä taata menestystä.

— Nykyisille turvallisuushkille on tyypillistä vaikea ennakoitavuus ja lyhyet varoitusajat. Putinin hallinto on osoittanut, että se kykenee nopeisiin poliittisiin, taloudellisiin ja sotilaallisiin toimiin. Ajatus riittävästä ennakkovaroituksesta Venäjän toimien suhteen vaatii uusia keinovalikoimia. Matriisissa ja verkostoissa johtamisen lisäksi tarvitsemme nopeaa päätöksenteko- ja toimeenpanokykyä sekä tarkoituksenmukaisella tekniikalla tuettua ja oikein ymmärrettyä migromanageerausta. Turvallisuuden lisäämisen on oltava ennakoivaa ja ennaltaehkäisevää, mikä tarkoittaa myös valmiuden tehostamista, kansainvälistä yhteistoimintaa sekä oikeita poliittisia ja taloudellisia ratkaisuja, korostaa Huhtinen.

Toimeenpanokyvystä keskusteltaessa Huhtinen palaa vielä Halstin kirjaan ja sodan mahdollisuuteen.

— Halsti aloittaa kirjansa johdannon siitä, että kansalaiset tarvitsevat tietoa sodasta, jotta väärät mielikuvat, uhmamieli tai turha pelko eivät valtaisi liiaksi julkista keskustelua. Kun menneitä sotia katsotaan myöhemmän

aikakauden näkökulmasta, ne tuntuvat järjettömiltä, koska emme voi tajuta niiden syytymisyyttä. Jokainen aikakausi on tavallaan sokea oman aikansa sodan syytymisen mahdollisille syyille. Unohtuu, että jokaisen aikakauden ihmisillä on ollut omat aatteensa ja intohimonsa. Sodan hävittävä ja tappava luonne tekee useimmille sen ajattelemisen vastenmieliseksi.

— Halstin mukaan on suuri erehdys uskoa, että esimerkiksi asejärjestelmien, armeijoiden ja varustelun hävittäminen tai lopettaminen johtaisi automaattisesti sotien päättymiseen. Aina löytyy jokin väline – aikoinaan kirves, halko tai kivi, tänään matkapuhelin, tietokone tai virus – joka voidaan hetkessä muuttaa aseeksi. Edes valtiollisten rajojen hämärtyminen ei ole lopettanut jännitteitä, minkä voimme todeta niin kansainvälisten suuryritysten kamppailusta yhä pienenevistä resursseista kuin Eurooppaan virtaavista ihmismassoistakin, hän sanoo.

— Myöskään ajatus siitä, että voimakkaampi on aina hyökkääjä, ei enää pidä paikkaansa. Poliittinen puolustaja voi olla sotilaallinen hyökkääjä. Ter-

rorismi on luonteeltaan juuri sellaista: isketään näkymättömistä, aiheutetaan pelkoa ja kaaosta ja palataan jälleen näkymättömiksi. Täsmäiskuilla saadaan aikaan laajaa pelkoa ja epätoivoa sekä ylläpidetään vihan ilmapiiriä. Terrorismin vastaaminen on haasteellista, koska se voi alkaa ilman ennakkovaroitusta vaikkapa loppuunmyydyssä urheilutapahtumassa. Siksi viranomaiset tarvitsevat yhä laajenevia keinoja ennen varsinaisia toimivaltuuksia ennakoidakseen mahdollisia iskuja. Tämä taas herättää demokraattisten valtioiden kansalaisissa vastustusta, koska ihmiset kokevat niiden kaventavan heidän vapauttaan ja yksityisyyttään.

— Aikamme yksilöllinen ihminenkin kuitenkin tietää, että taistelutta antautuminen on aina herättänyt väheksyviä tunteita muiden kansojen keskuudessa. Kunniakas kaatuminen on puolestaan lisännyt ihailua. Tätä historiallista merkitystä ei tänäkään päivänä pidä väheksyä. Välinpitämättömyys ja voimattomuus johtuvat usein kunniantomuudesta ja huonosta johtajuudesta, kiteyttää Huhtinen. □



Tuikkomentoja! Tulenjohtajakin johtaa taistelussa viime kädessä yksilöitä.

Yhteisöllisyys ja yksilöllistyminen

Teksti: Teemu Tallberg

Länsimaisten yhteiskuntien kehitys on kulkenut käsi kädessä yhteisöjen hajoamisen kanssa. Yksilöllisyydestä on tullut pakko, jonka myötä yhteisöllisyydelle on monenlaista uutta kysyntää. Johtaminen on monilta osin yhteistoiminnallisuuden perustan uudelleenrakentamista ihmisiä erottavien tekijöiden torjumiseksi.

Maanpuolustukseen liittyen kuuluu usein kannettavan huolta yhteisöllisyyden puutteesta ja yksilöllistymisen lisääntymisestä. Erityisesti keskustelut liittyvät asevelvollisuuteen ja huoleen kansallisen puolustuksen kivijalan kestävydestä: Miten asevelvollisuuteen suhtaudutaan? Riittääkö suomalaisilla ja uusilla sukupolvilla maanpuolustustahtoa? Onko nykypäivän asevelvollisista elämään ja olemaan varusmieskoulutuksen olosuhteissa, joissa yhteistoimintaan on kyettävä ja yksityisyys on rajoitettua? Onko Suomi isänmaana ja valtiona yhteisö, johon kansalaiset tuntevat kuuluvansa, vai ovatko muut yhteisöt, verkostot ja identiteetit ajaneet kansallisvaltion ohi?

Laajemminkin yhteisöt on nähty ratkaisuna aikaamme riivaaviin ongelmiin. Yhteisöllisyyden esitetään toimivan erilaisten kielteisten asioiden vastavoimana. Yksilöllistyminen ja yhteisöjen purkautuminen on nähty karvapallon ytimenä, kun koululaiset käyttäytyvät huonosti, kun kukaan ei julkisella paikalla auta avuntarvitsijaa ja kun perhetragediat yllättävät paikallisyhteisön toinen toisensa jälkeen.

Yhteisöllisyyteen heijastetaan toiveita ihmisten keskinäisestä välittämisestä, huolenpidosta, lähimmäisenrakkaudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Johtamisessa ja organisaatioissa vannotaan vuorovai-

kutuksen, luottamuksen, avoimuuden ja yhteisten arvojen nimeen. Vahvoja yhteisöllisyyden ja yhtenäisyyden kaikuja voi kuulla myös politiikan ja talouden tiimoilta, haettiinpa ratkaisuja ja uutta nousua talkoista, talvisodan hengestä tai yhteiskuntasopimuksesta.

Mistä yhteisöllisyyden kaipuussa on kyse, ja onko yksilöllistyminen sittenkään oikea nimi ihmiskunnan viholliselle?

Kun yhteisöllisyys purkautui

Yksilön ja yhteisön välinen suhde on ollut sosiologian ydinkysymys tieteenalan synnystä lähtien. Sosiologia syntyi 1800-luvun lopulla osana tutkimuskohdettaan, osana eurooppalaista modernisaatiota. Moderni yhteiskunta syntyi teollistumisen ja markkinatalouden laajentumisen, palkkatyöläisyyden ja luokkayhteiskunnan synnyn sekä kaupungistumisen, maallistumisen ja kansallisvaltioiden rakentumisen myötä. Ihmisen paikka maailmassa ja ihmisten väliset suhteet muuttuivat, eikä se tapahtunut ongelmitta. Sosiaalisesta – eli siitä, mitä ihmisten välillä on, mikä ihmisiä yhdistää ja mikä heitä erottaa – tuli uuden tieteenalan tutkimuskohde.

Sosiologian näkökulmasta modernisaatiossa yhteisöllisistä suhteista



Teemu Tallberg

siirryttiin yhteiskunnallisiin suhteisiin. Siirtymä esimodernista, tradition ohjaamasta yhteisöstä yhteiskuntaan tarkoitti sosiaalisten suhteiden monimutkaistumista. Yhteisössä vuorovaikutus oli kokonaisvaltaista, välitöntä ja paikallista ja se perustui yhteenkuuluvuuden tunteelle. Modernisaatio tuotti niiden rinnalle yhteiskunnallisia suhteita, jotka perustuivat sopimuksiin ja joita välittivät raha ja byrokratia.

Kaikki sosiologian klassikot ja kantaisät tarkastelivat tätä samaa modernisaation tuottamaa siirtymää omista näkökulmistaan ja omilla käsitteillään. Ferdinand Tönnies puhui *Gemeinschaftista*, yhteisöstä, jonka jäsenten väliset suhteet ovat itsetarkoituksellisia ja jossa toteutetaan yhteistä päämäärää. Tönniesin mukaan hänen aikanaan, 1800-luvun lopulla, yhteisöt olivat



Asepalveluksessa on kyettävä toimimaan myös olosuhteissa, joissa yksilöllisyyttä on rajoitettu.

katoamassa ja korvautumassa markkinoihin vertautuvilla *Gesellschaft*-suhhteilla. Niitä kuvasi yksilöllisyys sekä egoistinen ja laskelmoiva oman edun tavoittelu.

Émile Durkheim kiinnitti huomioita työnjakoon ja solidaarisuuteen. Kun yhteisössä tai yhteiskunnassa työtehtävät ja sosiaaliset asemat ovat pitkälti samankaltaisia, on solidaarisuus mekaanista, samankaltaisten välistä sympatiaa. Kun työnjako monimutkaistuu, työtehtävät ja statukset eriytyvät ja erilaistuvat. Moderni yhteiskunta vaatii toimiakseen eriluonteista, orgaanista solidaarisuutta. Se tarkoittaa keskinäistä ymmärrystä siitä, että yhteiskunnan jäsenet – niin erilaisia ja eri asemassa kuin he ovatkin – tarvitsevat vastavuoroisesti toisiansa ja ovat toisistaan yhteisvastuussa. Karl Marx katsoi elämän yhteisöllisen perustan murentuneen työn muututtua kauppatavaraksi: työ ja sen tulokset eivät enää tuottaneet hyvää suoraan yhteisölle. Ihmiset vieraantuivat ja asettuivat vastakkain toistensa kanssa työmarkkinoiden kilpailusuhteissa.

Sosiologian klassikoiden kriittinen analyysi omasta ajastaan ja sen ilmiöistä oli niin osuva, että se kantaa tähän päivään saakka, mutta heidän käsityksen-

sä esikapitalistisesta, traditionaalisesta yhteisöllisyydestä ja sen auvoisuudesta olivat hatarammalla pohjalla. Onkin sanottu heidän projisoineen modernin ajan ongelmat peilikuvaksi kultaisesta menneisyydestä. Sosiologian klassikoilla ja heidän seuraajillaan on ollut vahva panos yhteisöllisyyden ihannoimisen ja idealisoinnin historiassa.

Yksilöllisyysvelvollisuus

Yhteisöt koostuvat yksilöistä ja yksilöiden identiteetti rakentuu yhteisöjen kautta. Tämän kaksoissiteen katkeamista kutsutaan yksilöllistymiseksi. Yksilöllistyminen viittaa historiallisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin, joiden myötä yksilöiden suhde yhteisöihin, kuten perheeseen, sukuun, asuinyhteisöön, työpaikkaan ja kansallisuuden kokemukseen, on heikentynyt tai jopa katkennut, konkreettisesti tai symbolisemmin.

Modernin yhteiskunnan kehitys on tarkoittanut työnjaon vaatimaa yksilöiden eriytymistä, joka on laajentunut identiteettien eriytymiseen. Modernisaatio on tuottanut myös moraalista yksilöitymistä: kun perinteen ja kiinteän yhteisön normipaine on vähentynyt, moraalinen harkinta on entistä enemmän yksilön harteilla.

Aikamme myöhäis- tai postmodernissa yhteiskunnassa yksilöityminen on saavuttanut uudet mittasuhteet: yksilöllisyydestä on tullut velvollisuus. Sosiologi Hans Joas on sanonut, että elämme kontingenssin aikakautta: mahdollisuuksien maailmassa on entistä vähemmän välttämättömyyksiä ja mahdottomuuksia, mutta vastaavasti enemmän epävarmuutta ja sattumaa. Vallitsee kontingenssi, eli tila, jossa yhä useammat asiat ovat jollain tavalla, mutta voisivat aivan yhtä hyvin olla toisinkin.

Pelitila kasvaa, kuten sanotaan. Valinnan mahdollisuuksien lisääntyessä yksilöllisyydestä on tullut normi, kulttuurinen pakko. Yksilöllisyyttä on toteutettava ainakin siinä määrin kuin siihen on henkisesti ja taloudellisesti rahkeita. Jos ja kun yhteisön tukeen on turvaututtava, turva löytyy ensisijaisesti yhteisöt korvanneen hyvinvointivaltion palveluista. Oma lukunsa on sitten se, mistä yhteisöllinen tuki löytyy hyvinvointivaltion purkautuessa.

Monenlaista yhteisöllisyyttä

Puolustusvoimat on yhteisöjä ja yhteisöllisyyttä täynnä. Asevelvollisuus kehittää yhteistoiminnan perustaitoja.



Yhteisöt koostuvat yksilöistä ja yksilöiden identiteetti rakentuu yhteisöjen kautta.

Työyhteisöjen toimivuus luo perustan tuloksille ja työhyvinvoinnille. Opiskelu-aikainen ja elämänpitäinen kadettiveljeys ja upseerien tehtäväkierto luovat Puolustusvoimiin ainutlaatuista organisaation sisäistä sosiaalista tiheyttä. Tällaiset yhteisyyden muodot ovat paitsi voimavara, myös tärkeä tutkimuskohde sekä Puolustusvoimien itseymmärryksen että ympäröivän yhteiskunnan kannalta, sillä yhteisöllisyys on monin tavoin paineiden alla.

Myös toisensuuntaiset kehityskulut ovat Puolustusvoimissa nähtävissä. Siiloutuminen ja tahmea tiedonkulku ovat haasteita, joihin on pyritty tarttumaan monin keinoin. Sotilasprofession sisällä on nähtävissä pitkällä aikavälillä tapahtunut työnjaon monipuolistuminen ja sen mukanaan tuoma upseerikoulutuksen ja upseerien urapolkujen moninaistuminen. Profession muutoksiin ovat vaikuttaneet niin turvallisuusympäristön kuin sotateknologiankin muutokset sekä suomalaisen yhteiskunnan myöhäinen mutta nopea modernisaatio. Eivätkä nämä muutokset ole eriyttäneet ja hienojakoistaneet vain yksilöiden, vaan myös organisaatioiden välistä yhteiskunnallista turvallisuus-työnjakoa.

Työelämän organisaatioissa ja joh-

tamisessa on monesti kyse yhteisöllisyyden ja sen vastavoimien välisestä köydenvedosta. Organisaatiokulttuurin johtamisen ydin on se, että ymmärretään organisaation olevan myös ihmisyhteisö, joka tarvitsee ja pyrkii luomaan yhteisiä merkityksiä ja yhteisymmärrystä. Arvojen, vision, mission ja strategian rakentaminen ja jalkauttaminen ovat pohjan luomista yhteistoiminnallisuudelle, jota pahimmillaan rapahtavat sinänsä välttämätön työnjako ja siihen liittyvä ammattiryhmien eriytyminen sekä organisaatiomuutokset ja organisaatioiden suuruus.

Avoimuus ja luottamus ovat yhteisöjen piirteitä, joille haasteensa asettavat yksilöitä toisistaan etäännyttävä byrokratia sekä kilpailu niin työpaikoilla kuin työmarkkinoillakin. Moninaisuuden johtamisessa on kyse siitä, että sosiaalinen monimuotoisuus hyödynnetään voimavarana ja vältetään työyhteisön jakautuminen ja jännitteet muun muassa sukupuolen, etnisen tai kulttuurisen taustan sekä iän ja sukupolvien mukaan.

Yksilön vika?

Keskeinen ero kuvaamieni varhaisten sosiologien ja aikamme yhteisöllisyyden kaipuun välillä on se, että sosiologit

näivät yhteiskunnalliset prosessit ongelmana ja nyttemmin ongelmaksiksi on nostettu yksilö. 1800-luvulla teollistumisen, markkinatalouden synnyn, byrokratisoitumisen ja kaupungistumisen katsottiin rikkovan yhteisöllisyyttä ja pakottavan ihmiset yksilöitymään, mutta nykykeskusteluissa yhteisöllisyyden uhka on itsekäs ja hedonistinen yksilö, joka on kääntänyt selkensä yhteisölle ja joka suhtautuu kaikkeen kuin kuluttaja.

Onko yhteiskunnallinen keskustelukin ajautunut yksilökeskeisyyden ansaan? Olisimmeko paremmin perillä kokonaiskuvasta, jos pyrkisimme ymmärtämään yksilöiden toimintaa reaktiivina yhteiskunnalliseen todellisuuteen ja sen muutoksiin? Kun seuraavan kerran tarjoamme lääkkeeksi yhteisöllisyyttä, pohtikaamme tarkemmin, mistä vaivasta itse asiassa on kysymys ja mitkä ovat sen syyt.

Filosofian tohtori Teemu Tallberg palvelee sotilassosiologian professorina Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksessa. □

Kuva yllä, kuvanmuokkaus Pasi Vätäinen.



Tuntemattoman sotilaan vänrikki Koskela Suomesta.

Johtamistakin on johdettava

Teksti: Vesa Nissinen

Viimeisten sadan vuoden aikana maailmassa on julkaistu valtava määrä johtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Joukkoon mahtuu niin tieteellisiä tutkimuksia, ansioituneiden johtajien elämäkertoja kuin vuosituhansia vanhojen viisauksien uusintapainoksiakin. Silti monet peruskysymykset johtamisen syvimmästä olemuksesta odottavat yhä vastaustaan. Esimerkiksi yleisesti hyväksytyä johtamisen käsitteen määritelmää ei ole olemassa.

Tässä artikkelissa kiteytetään tärkeimpiä johtamiseen liittyviä käytännön havaintoja, joilla on myös tieteellinen näyttö takanaan.

Mottoni on ”ihmisiä johdetaan, asioista tehdään päätöksiä”. Siinä kiteytyy oman johtamisen määritelmäni ydin ja pääsisältö. Johtaminen tapahtuu aina tietyssä toimintaympäristössä. Organisaatio ja sen kulttuuri ovat toimintaympäristön käsitteen sisäkehällä. Kaikki muut tietyllä hetkellä johtamistoimintaan vaikuttavat asiat ovatkin sitten ulkokehällä. Tekijät muuttuvat koko ajan suhteessa toisiinsa. Erilaista tietoa on jo nyt saatavilla hallitsematon määrä. Kokonaisuudesta syntyy monimutkainen ja vaikeasti hallittava dynamiikka – johtamisen suurin haaste tänään ja lähitulevaisuudessa.

Muuttunut johtamisen odotusarvo

Agraarisen ja teollisen yhteiskunnan perinteet ja rakenteet antoivat aikansa johtajille mahdollisuuden ohittaa ihmisten johtamisessa turhat hienoudet

ja motivaatiotekijät, koska ihmisten todelliset valinnanmahdollisuudet olivat vähäiset. Teollinen tuotanto perustui massamaisuuteen ja liukuhinnajatteluun. Siinä ihminenkin helposti kutistui koneen jatkeeksi. Koska työ ei yleensä vaatinut suurta erityisosaamista, koneen ”viallinen” osa oli nopeasti vaihdettavissa. Johtajan oli liiankin helppoa vaalia tunnetta jonkinlaisesta ylemmydestä.

Suomalainen ihanne oli valistunut patruuna, joka isällisesti sekä kontrolloivalaisiaan että huolehti heistä, kuitenkin oman arvonsa tuntien. Huonommat johtajat eivät sitten edes huolehtineet, he pelkästään kontrolloivat.

Sotiemme myötä ihanteeksi nousi vänrikki Koskelan edustama johtajatyppi. Hän ei enää ollutkaan alentuva vaan luottamusta herättävä esitaistelija, joka kohtasi alaisensa tasavertaisena. Sodan olosuhteissa ihmisten turvallisuuden tarve ylikorostuu luonnollisista syistä. Hengissä selviytymisen näkökulmasta luottamuksen ja arvostuksen yhdistelmä toimii erinomaisesti. Muutoksen, joustavuuden ja kehittämisen



Vesa Nissinen

kannalta ”malli Koskela” on kuitenkin puutteellinen. Emme pärjää ”ellunkanat”-asenteella rauhan ajan töissä, emme myöskään seuraavassa sodassa.

Informaatioyhteiskunnan kynnyksellä 1990-luvulla ihmiset alkoivat vakavasti kyseenalaistaa koko johtamisen tarpeellisuutta. Syvä lama ravisteli myös suomalaista yhteiskuntaa ja sen luutuneita käsityksiä. Perinteinen johtamiskäsitys joutui syystäkin voimakkaan kritiikin kohteeksi. Johtamisesta haluttiin jopa päästä eroon organisaatioita madaltamalla ja tiimijatteluun soveltamalla. Tällaiset kokeilut eivät yleensä päättyneet hyvin, mutta ne avasivat ovea uudelle johtamiskäsitykselle.

Kuva Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos.



Nyt eletävällä 2000-luvulla taidamme vihdoinkin ymmärtää, että organisaatiot vaativat toimiakseen erilaisia funktioita, jotka eivät kuitenkaan ole arvoasetelmia vaan toiminnallisia välttämättömyyksiä. Näiden funktioiden toteuttaja on ihminen.

Aina kun toimijana on ihminen, keskeiseksi nousee vuorovaikutus ja sen laatu. Tehokkuus ja vaikuttavuus korostavat tavoitteellisen vuorovaikutuksen merkitystä minkä tahansa yhteisön menestyksessä. Johtaminen toteutuu johtajuudessa eli esimiestyössä. Aito johtajuus henkilöityy, valta ja vastuu saavat kasvot. Moninaisten arvojen, tarpeiden ja tavoitteiden inhimillisessä ristiaallokossa esimiestyö on vaativaa työtä.

Korvaako kone ihmisen tulevaisuudessa? Koneiden on vaikea korvata vuorovaikutusta, asioiden sopimista ja sitä tapaa, jolla ihmiset työskentelevät toisistaan keskinäisriippuvaisissa verkostoissa.

Tuore tutkimustieto paljastaa, että ihmisten määrä kasvaa tasaisesti sen suhteen, montako muuta ihmistä nykyaikainen asiantuntija tarvitsee hoitaakseen tehtävänsä hyvin. Ennen asiantuntijatyössä saattoi onnistua lähes yksin. Nyt tarvitaan keskimäärin kahdeksan ihmisen yhteistyötä, jotta asiantuntijan tehtävä täyttyy hyvin – johtamisesta puhumattakaan.

Ihmiä johdetaan

Johtaminen eri osa-alueineen on tärkein organisaation menestymiseen ja

kehittymiseen vaikuttava tekijä. Johtaminen ja johtajuus vaikuttavat kaikkialla organisaatiossa, ja tällöin puhutaan vain johtamisen välittömistä vaikutuksista rajatussa toimintaympäristössä. Mikäli sovellettaisiin johtamisen käsitteen laajennettua tulkintaa, draaman kaari ulottuisi itsensä johtamisesta aina ylimmän tason poliittiseen johtamiseen ja organisaation sisäisestä toimintaympäristöstä ulkoiseen vaikuttamiseen.

Johtaminen on työtä siinä missä mikä tahansa muukin työ – tämän tosiseikan ymmärtäminen tuntuu vain olevan kovin vaikeaa. Tutkitaanpa johtajien tehtäväkuvauksia tai niiden puuttuessa työn arkea ja ajankäyttöä. Miten paljon aikaa on oikeasti varattu vuorovaikutukselle – keskusteluille, ihmisten kuuntelulle, alaisten valmen-

tamiselle ja sparraamiselle tai innostamiselle ja kannustamiselle? Harvat meistä ovat luontaisesti niin lahjakkaita, että löytäisivät automaattisesti sen tasapainon, jonka omat ammatilliset tehtävät ja vuorovaikutus vaativat. Useimmille esimiehille edellä kuvattu asetelma tarkoittaa työpäivien kohtuutonta venyttämistä.

Mikä erottaa asiantuntijan ja johtajan toisistaan? Asiantuntijalla on vastuuta lähinnä ”asioista” eli informaatiosta ja päätöksenteosta. Johtajalla eli esimiehellä on aina vastuuta myös muista ihmisistä ja heidän aikaansaannoksistaan. Vastuun ja vallan määrittelee tarkemmin kulloinkin toimintaympäristö. Oleellisinta on ymmärtää ja hyväksyä se tosiasia, että johtajuuden erottaa kaikista muista inhimillisen toiminnan muodoista nimenomaan vastuu ja valta suhteessa muihin ihmisiin.

Kysymällä, mitä sellaista johtaja tekee, mitä kukaan muu ei tee, päästään käsitteen ytimeen eli vastuuseen muista ihmisistä ja heidän työnsä tuloksista. Tämä tekee johtamisesta ainutlaatuista, ja se on johtajuuden käsitteen peruskivi. Siinä on myös johtamisen käsitteen aito ja alkuperäinen ydin: johtaminen on inhimillistä vuorovaikutusta. Johtajakin on vain ihminen omine vahvuuksineen ja kehittymistarpeineen.

Johtaminen rakentuu kokonaisnäkemykselle organisaation perustehtävästä, toiminnan suunnasta ja tavoitteista. Se edellyttää johtamiselta – ei ainoastaan johtajalta – kykyä



Kuva ja kuvanmuokaus Pasi Väätäinen.

hahmottaa toimintaympäristönsä ja arvioida sen muuttumista tulevaisuudessa. Johtajan tehtävänä on aikaansaada menestystä tukevaa toimintaa yhdessä muiden ihmisten kanssa. Johtajan ei tarvitse olla yli-ihminen, jos hän saa muut ihmiset aidosti mukaan tärkeimpiin prosesseihin. Tältä pohjalta on mahdollista määritellä ryhmien ja yksilöiden toiminnalle tavoitteet, jotka ovat keskenään linjassa, realistisia mutta samalla myös haastavia. Tavoitteet koetaan innostavina, kun pystytään kuvaamaan myös ne myönteiset vaikutukset, joita tavoitteiden saavuttamiseen liittyy. Ihmiselle on tärkeää, että häntä ei johdeta vain resursseina tai tuotannon tekijänä vaan myös kanssaihmisinä. Ihmisen arvon pitää olla huomattavasti enemmän kuin vain hänen tekemänsä työn taloudellinen arvo.

Muuttuva toimintaympäristö ja muuttuvat toimintatavat edellyttävät uuden oppimista ja vanhasta poisoppimista. Oma-aloitteinen, luova ja kriittinen ihminen kykenee itsenäisesti kehittämään omaa työtään. Sellaiset ryhmät, joilla on vahva mehenki ja jotka ovat sitoutuneet tavoitteisiin ja noudattavat yhteisiä pelisääntöjä, yleensä ylittävät niihin kohdistuneet odotukset. Samoihin periaatteisiin ja pelisääntöihin sitoutuneessa työyhteisössä tällaiset yksilöt ja ryhmät ylittävät uskomattomiin suorituksiin. Tähän tulee johtamisella tähdätä.



Kuva ja kuvanmuokkaus Pasi Väättäinen.

Johtajan tehtävänä on aikaansaada menestystä.

Asioista tehdään päätöksiä

Asioiden näkökulmasta johtaminen on päätöksenteon valmistelua ja päätöksen toteuttamista. Toteuttamiseen kuuluvat suoritusstandardit, raportointijärjestelmä, suoritusmittarit ja analyysimenetelmät, joiden avulla evaluoidaan toiminnan tavoitteen ja suoritusten yhteyttä ja tuotetaan lisää tietoa johtamisprosessiin.

Hyvän päätöksenteon yleisiä vaatimuksia ovat muun muassa tehokas ajankäyttö, keskittyminen suuriin asioihin sekä kokonaisuuksien hallinta ja kyky tehdä päätöksiä kaikissa oloissa. Päätöksenteon laatuun vaikuttavat käytettävissä oleva aika, saatavilla oleva informaatio ja mahdollisuus ottaa muu henkilöstö mukaan päätöksen valmisteluun.

Päätöstä valmistellessaan johtajan on ensimmäisenä todettava, paljonko aikaa päätöksentekoon käytännössä on. Tämä ratkaisee sen, millaisissa prosesseissa päätös voi syntyä. Periaatteena tulee olla se, että myös päätöksenteossa aikaa hyödynnetään tehokkaasti. Johtajalla tulee olla joustava kyky tehdä päätöksiä sekä intuitiivisesti että valmistellusti, esimerkiksi vaihtoehtojen vertailuun perustuen. Toisaalta jos johtamisprosessissa kyetään noudattamaan ennakoivan johtamisen periaatteita, ei täysin intuitiiviseen päätöksentekoon tarvitse välttämättä turvautua lainkaan, ainakaan ylimmässä johdossa.

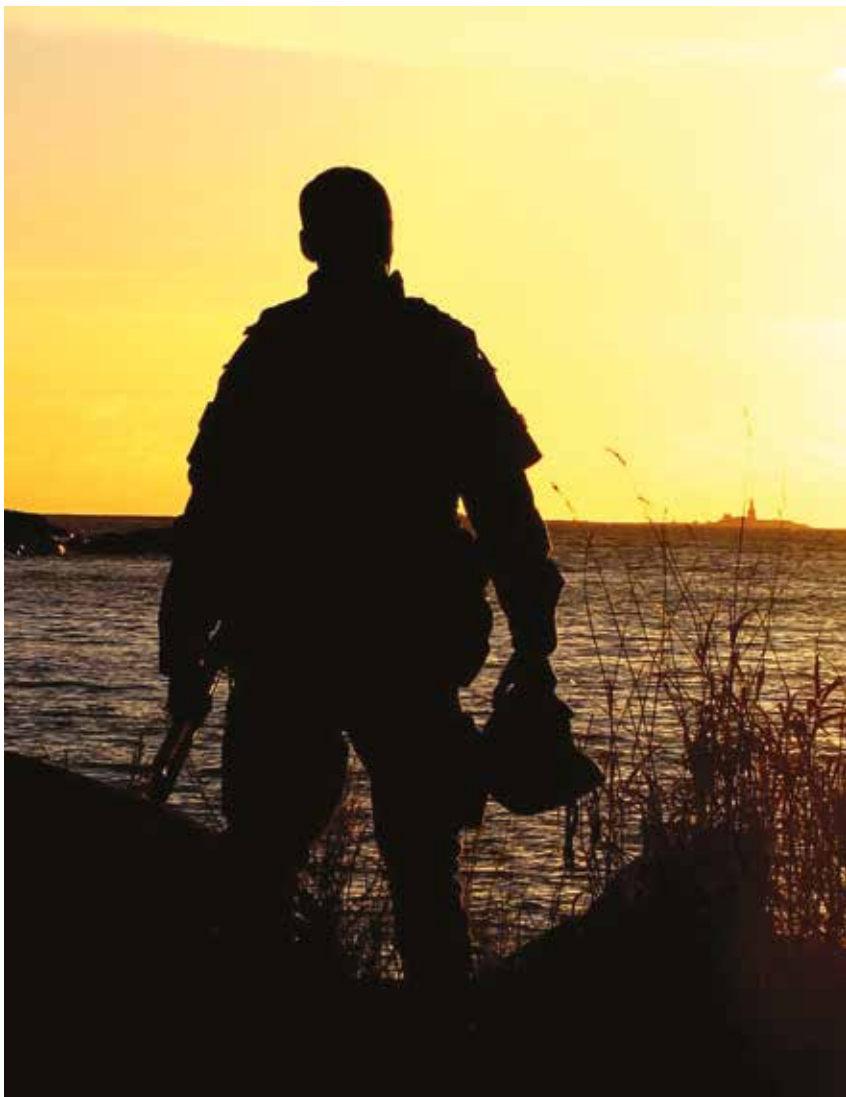
Ihmisen kognitiivisiin valmiuksiin liittyvä tutkimus antaa perusteita arvioida tiedon ja vaihtoehtojen käsittelyn merkitystä osana johtamisprosessia ja päätöksentekoa. Tutkimusta on tehty myös siten, että on otettu huomioon esimerkiksi stressin ja väsymyksen aiheuttamat muutokset näissä valmiuksissa.

Yksittäisellä ihmisellä on hyvin rajalliset valmiudet käsitellä tietoa. Stressi heikentää näitä valmiuksia. Jokaisen on siis hyödynnettävä parhaalla tavalla lähimmässä toimintaympäristössään olevien ihmisten ajattelua tuottaakseen laaja-alaisesta informaatiosta sellaisia tietokokonaisuuksia, että päätöksentekoon on parhaat tilanteenmukaiset edellytykset.

Ihmisten sitoutuminen päätöksiin ja niiden toteuttamiseen paranee huomattavasti, jos he ovat saaneet olla mukana päätöksentekoprosessissa. Näennäisesti



Kuva Pasi Väättäinen / Puolustusvoimat.



Monet peruskysymykset johtamisen syvimmästä olemuksesta odottavat yhä vastaustaan.

voidaan ajatella alaisten kuulemisen päätöksenteossa murentavan johtajan asemaan liittyvää auktoriteettia. Tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että johtajan auktoriteetti vahvistuu, kun alaisten kunnioitus ja luottamus lisääntyvät. Alaisten ja vertaisten ottaminen mukaan päätöksentekoprosessiin on käytännössä aikakysymys. Lisäksi vastuun käsite laajenee: yksilön vastuun toiminnasta ja sen tuloksista voidaan olettaa lisääntyvän, jos hän on ollut mukana tekemässä asiaan liittyvää päätöstä.

Johtamisprosessia on totuttu kuvaamaan yksinkertaisena aikasarjana, jossa prosessin merkittävimmät osat ovat toiminnan valmistelu, päätöksenteko, toimeenpano ja valvonta. Toimintaympäristön huikea muutos-

nopeus asettaa kuitenkin yhä korkeampia laatuvaatimuksia tehokkaalle johtamisprosessille. Päätöksenteko säilyy johtamisprosessin keskeisenä osana, mutta itse prosessiin liittyvä aikakäsitys muuttuu.



Kuva Ilmavoimat.

Organisaatioissa on panostettava johtamiseen ja sen kehittämiseen.

Menestyvimvät johtajat tukevat päätöksentekoaan kytkemällä ennakoivan johtamisen kiinteäksi osaksi perinteistä johtamisprosessia. Tämä edellyttää avainalaisten valmentamista ennakoivaan ajatteluun. Ennakoivan johtamisen prosessi perustuu sekä sisäisen että ulkoisen toimintaympäristön luotaamiseen, jonka avulla muutokset tunnistetaan ja niihin varaudutaan. Tehokkaasti ennakoivassa yhteisössä jokaisen henkilön tulisi pystyä luotamaan tilanteen muuttumisen heikkojakin signaaleja.

Voiton kaavana johtamisen kehittäminen

Tuloshakuisuuden kannalta olisi loogista, että johtamiseen ja sen kehittämiseen panostettaisiin organisaatioissa. Näin ei kuitenkaan yleensä ole, vaikka enää harva on sitä mieltä, että kyky johtamiseen on karismaan rinnastuva syntymälahja. Ehkäpä syynä on se, että päätöksiä tekevät organisaatioissa ne ihmiset, joihin jatkuvan kehittämisen vaatimus voimakkaimmin kohdistuu. Tuoreen tutkimuksen mukaan menestyneimmät johtajat ovat haluttomimpia muuttamaan omia toimintatapojaan, vaikka toimintaympäristön muutos sitä edellyttäisikin.

Johtajana kehittyminen on sitä, että johtaja pyrkii johdonmukaisesti oppimaan erilaisissa toimintaympäristöissä karttuneiden kokemusten ja saamansa palautteen perusteella. Systemaattisella oppimisella on tässäkin suuri merkitys. Jokainen välittömien havaintojen kautta johtopäätökseksi jalostettu kokemus on toimintaympäristön oivaltamista. Mitä enemmän tällaisia kokemuksia on, sitä todennäköisemmin johtaja



Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä johtamisen perusasioiden on oltava kunnossa.

löytää uudessa tilanteessa tukea aiemmasta, jos hän vain on valmis nöyrästi oppimaan menneestä. Kaikkia kokemuksia ei myöskään tarvitse tuottaa itse. Jokainen voi oppia myös muiden kokemuksista, mikäli hän voi olla osa sellaista ryhmää, jossa asioita käsitellään avoimesti.

”Henkilöstö on tärkein voimavaramme” – ainakin juhlapuheissa. Tosiasia on, että syvälinen analyysi oman organisaation osaamistarpeista ja jatkuvan muutoksen vaatimista oppimis- ja kehittämiskäytännöistä on monessa organisaatiossa edelleenkin tekemättä. Sen sijaan vuosi toisensa jälkeen on ostettu johtajille ja esimiehille koulutus- ja konsulttipalveluja ulkopuolelta, usein uutta etsien ja juuri opittuja työkaluja vaihtaen. Ylin johto on vuosien varrella käynyt läpi lukemattoman määrän hienoja ohjelmia. Samaan aikaan keskijohto on miettinyt, miten perustelisi yksiköilleen uuden organisaation oudot kuviot, samalla kun on pyritty täyttämään kovat tulostavoitteet. Työnjohto ja tiimien vetäjät

kohtaavat ylhäältä annettujen päätösten seuraukset alaiensa kanssa. Usein he eivät ole saaneet päivääkään koulutusta tai valmennusta esimiestyöhön. Työntekijöitähän ei näillä asioilla yleensä vaivata lainkaan. Heidän odotetaan vain hoitavan työnsä.

Erilaisten hienouksien ihmettely ja uusien virtausten soveltaminen on organisaatiossa turha, elleivät johtamisen perusasiat ole kunnossa nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Johtamisen periaatteiden ja tavoitetilän on oltava kirjattuna strategiaan ymmärrettävällä tavalla. Tavoitteellisen vuorovaikutuksen vaatimus koskee koko henkilöstöä ja jokaista yksilöä asemaan katsomatta.

Johtamistehtäviin on osattava valita oikeat ihmiset. Johtajien on kyettävä itse kehittymään johtamisessa pystyäkseen esimerkillään johtamaan koko organisaation kehittymistä. Yksinkertaiset mutta toimivat työkalut on vakioitava arvioinnin ja kehittämisen välineiksi. Niitä on myös poikkeuksetta käytettävä. Johtamisessaan alisuoriu-

tuvia henkilöitä on tuettava, mutta jos oppimista ei tapahdu, on tehtävä uusia valintoja. Johtamista on johdettava.

Eversti, kasvatustieteen tohtori Vesa Nissinen palvelee puolustusvoimain komentajan erityisavustajana. Hän on myös Lapin yliopiston hallintotieteen dosentti, erityisalanaan johtaminen ja esimiesvalmennus. □



Kannustuksen ja esimerkin lisäksi johdon tehtävänä on antaa suunta ja tavoite.

Kohti

johdettavakeskeistä ajattelua

Teksti: Pekka Kurvinen

Yritysympäristön ja organisaatioiden jatkuva murros edellyttää johtamiselta monien kulttuurien ja arvojen ymmärrystä, strategista uudisajatteluakin. Tulevaisuuden organisaatioiden keskiössä on inhimillinen ja sosiaalinen pääoma. Ihmisten johtamisen merkitys korostuu organisaatioissa, jotka ovat nopeasti liikkuvia ja joissa tarvitaan luovuutta ja yhteisöllisyyttä. Työntekijöiden, työkuulttuurin ja -tehtävien muuttuessa tarvitaan uudenlaista hallintaa ja luovuutta.



Pekka Kurvinen

Perinteiset, vertikaaliseen tai muodolliseen toimintatapaan kuuluvat työn tekemisen ja sen myötä johtamisen järjestämismenetelmät eivät tietoperustaisessa työssä näyttäisi enää toimivan. Yksilöltä ja tietotyöntekijöiltä vaaditaan kokonaan uudenlaista ajattelua ja toimintaa. Jokaisen organisaation jäsenen on otettava vastuu itsestään ja ympäristöstään. Muutos edellyttää erityispanostusta itsensä johtamiseen ja erityisesti uskomusten hallintaan tavalla, joka yhtäältä painottaa riittävää kulttuuriyhtenäisyyttä ja toisaalta edistää jokaisen organisaation jäsenen yksilöllisyyttä.

Murrosorganisaation sekä yksilön halujen ja tarpeiden menestyksellinen yhdistäminen vaatii niin johtajalta, johdettavalta kuin asiantuntijoiltakin keskinäistä herkkyyttä pienten intuitiivisten vihjeiden ja signaalien vainuamiseen ja hyödyntämiseen. Keskiössä ovat aktiivinen kuuntelu, organisaation ja yksilön halujen ja tarpeiden yhdistäminen, kaikkia osapuolia kunnioittava ja arvostava keskinäiseen luottamukseen ja kannustukseen perustuva sekä yhteiseen tulevaisuuden menestykseen

pyrkivä johtamistyöskentely. Jokaisen toimintaan osallistuvan on hankittava vihiä ja vainuttava toistensa halut, tarpeet, toiveet ja aikomukset.

Vihä menestyksekkääseen johtamiseen

Johtolankoja saadakseen on esimiehen ja johtajan kuunneltava ja puhuttava, mutta myös alati itse hankittava – ja korosteisesti mahdollistettava johdettavien hankkia – uutta teoreettista ja käytännön tietoa. Johtolankojen ja vihien rönsyistä on kyettävä vainun ja vaiston avulla erottamaan oleellinen ja priorisoitava. Tieto lisääntyy eksponentiaalisesti, mutta se myös vanhenee yhtä nopeasti.

Johdettavat on vapautettava itensäiseen, aavistamisen ja intuition mahdollistamaan ajatteluun ja päätöksentekoon. Heidät on kannustettava luovuuteen ja luomaan uusia, kaikkia hyödyttäviä toimintatapoja ja ratkaisuja – virheistä oppien ja yhdessä ne hyväksyen. Yhteisöllisyys ja yhteinen menestys hallitsevat solidaarista vallan

ja vastuun toimintaympäristöä. Avoin ja läpinäkyvä vuorovaikutus mahdollistaa sekä yksilön että organisaation perustehtävän toteuttamisen sekä vilpittömän luottamuksen rakentamisen ja säilyttämisen toinen toistaan kunnioittavassa hengessä.

Toimintatavalle, jota kutsun nimellä vihijohtaminen, leimallista on transmoderni ajattelu. Se arvostaa ihmisen persoonallista kasvua ja tietoisuutta sekä hyvin kehittyneitä sosiaalista tietoisuutta. Transmodernissa, holistisessa ajattelussa keskiössä ovat ihmisen henkinen kasvu, ihmissuhteet ja luova altruismi. Johtamistavoissa ja -kulttuurissa vuorovaikutussuhteen osapuolet tiedostavat toisensa. He sitoutuvat toimintaan, jonka lähtökohtana on sekä itsensä että toisen kunnioittaminen. Vuorovaikutus ei perustu väittelyyn,



puolustamiseen ja vastustamiseen, vaan dialogiin, jonka tarkoituksena on ymmärtää ja löytää asioiden takana piileviä, intuitiivisiakin merkityksiä.

Johtamisen vaikutusta henkilöstön kokonaishyvinvoinnista juontuvaan tuottavuuteen ja sitoutumiseen ei kaikessa itsestäänselvyydessään vieläkään ymmärretä riittävästi. Tämän päivän ja tulevaisuuden kilpailukyky on aineettomassa pääomassa, korkeassa asiantuntijuudessa ja osaamisessa – tekijöissä, jotka ovat alttiita esimerkiksi kybertiedustelulle.

Kaikensuuntaiseen keskinäiseen luottamukseen kuuluu, että jokaiseen ihmiseen luotetaan, häntä kunnioitetaan ja hänelle annetaan tasapuolisesti valtaa ja vastuuta. Oleellista on, että luovassa organisaatiossa yksilölle annetaan lupa olla väärässä. Esimiehen on suorastaan kannustettava virheiden tekemiseen uuden, entistä paremman aikaansaamiseksi.

Luovien ammattilaisten johtamisessa tulisikin pyrkiä mahdollisimman vaatimattomaan organisaatorakenteeseen, itseohjautuviin, solidaarisen vastuun tiimeihin. Niissä yksilöllä on vastuu paitsi yhteisestä, tavoitteellisesta menestyksestä myös itsestään ja tovereistaan koko organisaatiossa. Johtajuus on huippuorganisaatioissa yh-

teisistä arvoista kumpuavaa ja jaettua, siinä valta ja vastuu ovat joustavasti siirtyviä. Kun syvälinen sitoutuminen toisiin ja yhteiseen asiaan yhdistyy yhteisjohtajuuteen ja vaihdettavissa oleviin taitoihin, tulee joukosta omavarainen.

Suoritusmoraali kumpuaa oikean ja väärän käsityksistä

Tärkein organisaatioon liittyvä yksittäinen tekijä, joka vaikuttaa sekä työn tulokseen, tehokkuuteen että työn mielekkyyteen on yrityksen yleisten suorituskriteerien selkeys ja johdonmukaisuus, eli etiikasta juontuva suoritusmoraali. Yritykset, joilla on mielekkäät ja vahvat suorituskriteerit, rohkaisevat ja tukevat yksilöitä auttamalla heitä laatimaan omat tavoitteensa ja ymmärtämään, kuinka tavoitteiden saavuttaminen edistää organisaation kokonaistavoitteiden saavuttamista. Yrityksen suoritusmoraali antaa suuntaviivat ja merkityksen yksilön pyrkimyksille.

Johdettavana oleminen vaatii suhtautumistapaa, jonka keskeisiä tekijöitä ovat yksilön ja yhteisön arvojen tasapaino, yksilön asenteiden tarkistaminen sekä ajattelu-, tekemis- ja

käyttäytymistavan muutos. Luovuus ja innovatiivisuus syntyvät myös heterogeenisuudesta, jolloin erilaiset persoonallisuudet voivat aiheuttaa ristiriitoja. Ongelmien ratkaisemiseksi tarvitaan ennakkoluulotonta ja uteliasta mieltä sekä asennetta ja valmiutta ottaa asiat sellaisina vastaan kuin ne tulevat. Itsekeskeinen, itsekäs, omahyväinen, kielteisesti odottava ja kaiken tietävä yksilö voi lamaannuttaa ison joukon toimintakyvyn ja hengen.

Yhteisön suoritusmoraali on sen kollektiivisten johtamisarvojen ja käyttäytymismallien summa. Suoritusmoraalin ylläpitäminen on johtajien vastuulla ja tämä vastuu kehittyi jokapäiväisissä keskusteluissa kaikkien organisaation sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Epäonnistumisista tulee aina ottaa yhteisöllinen vastuu ja tarjota mahdollisuus yrittää uudelleen.

Yksilön ja yhteisön itsensä jatkuvan kehittymisen mahdollistaa keskeyttämättömän myönteinen muutos, nöyryys sekä oikeanlainen tahdonvoiman suuntaaminen, priorisointi, ajankäyttö sekä joustavuus. Johdon tehtävä on valvonnan sijaan antaa tavoite, suunta ja aineelliset ja aineettomat työkalut sekä seurata, kannustaa ja toimia esimerkkinä. Pyrkimyksenä on henkilökohtainen



Kuva www.youthtelan.com.

”Näyttää siltä, että luovia ihmisiä johdetaan menestyksekkäimmin silloin, kun johtamista ei oikeastaan ole ollenkaan.”

kasvu, joka laajentaa kunkin yksilön osaamista ja hyödyntää sitä kokonaisvaltaisesti.

Paradoksaalisesti näyttää siltä, että luovia ihmisiä johdetaan menestyksekkäimmin silloin, kun johtajuutta ei oikeastaan ole ollenkaan. Yksilöillä on oma, vilpiltön halu elää itselleen parasta elämää sekä tehdä työnsä omien tietoon, tunteeseen ja haluihin perustuvien vaikuttimiensa perusteella niin hyvin kuin kykenee. Tämän menettelyn keskiössä on ymmärrys siitä, että jokaisen antaessa parhaansa yhteiseksi menestykseksi saavutetaan synergiaa, jonka lopputulema on suurempi kuin osiensa summa. Kun jokainen on sisäistänyt oman osuutensa tekemisen elämän- ja kuolemankysymyksenä, orgaanin ja yksilön myönteisen menestyksen ja selviytymisen kulmakivenä, johtajuus ei enää ole henkilöitynyt.

Huolenpito luo turvallisuutta

Organisaatioissa, joissa vallitsee aito yhteisöllisyys, johtaminen tapahtuu samoin kuin muukin toiminta turvallisuuden ja pelottomuuden ilmapiirissä. Edellytyksenä on, että esimies kannustaa ihmiset kertomaan toinen toisilleen myös työpaikan ulkopuolisesta elämäs-

tään – ja, jos mahdollista, tätä elämää voidaan elää työporukankin kesken.

Sellaiset tekijät kuten koti, perhe ja harrastukset säteilevät aina myös työelämään. Jos niistä uskaltaa kertoa työpaikalla pelkäämättä asioiden leviävän koko maailmalle, kumuloituu koko työpaikan ymmärrys yhteisestä menestyksestä ja solidaarisesta vastuusta. Työtoverin käyttäytymistä vaihtuvissa tilanteissa on helpompi ymmärtää. Esi miehen vastuu sekä kannustus suhtautumistavan muutoksessa työhön ja sen tekemiseen on ensiarvoista.

Turvallisuudesta puhuttaessa ajatellaan vieläkin kovin yksioikoisesti – suomalaisittain insinöörimäisesti, – että se tarkoittaa yksinomaan kone-, laite- ja järjestelmäturvallisuutta. Tosiasiassa nykyorganisaatioissa kyse on aineettomasta turvallisuudesta: meidän jokaisen tulee välittää ja huolehtia toisistamme, myönteisesti seurata toinen toistamme.

Mikä sitten on seuraamisen, välittämisen ja erityisesti esimieslähtöisen ohjaamisen, valmentamisen ja fasilitoinnin oikea taso? Yksi saattaa kokea jonkinasteisen huolenpidon käyttämiseksi, kun taas toinen tuntee samassa tilanteessa itsensä jätetyksi heitteille. Keskeistä onkin tuntee alaisensa, tuntee vertaisensa ja – tuntee esimiehensä.

Vain aidon, luottamuksellisen ja

läpinäkyvän vuorovaikutuksen avulla – jossa sanaton viestintä hyvistä käytöstavoista ja sovitusta kiinni pitäminen kulkevat etumaisena – kaikkiin vertikaalisiin ja horisontaalisiin suuntiin, ulos ja sisään, voimme löytää yksilölliset halut ja tarpeet turvallisen työnteon mahdollistamiseksi.

Organisaation etu kulkee ensimmäisenä, mutta sitä ei pidä repiä työntekijöiden selkänahasta. Kokonaisuus muodostuu yksilöistä, jotka kaikki ovat asemaansa katsomatta tasaveroisia, tasa-arvoisia entiteettejä. Heitä tulee johtaa tasapuolisesti, muttei tasapäisesti siten, että jokainen ymmärtää vääjäämättömän merkityksensä koko organisaation tulevaisuutta pitkäjänteisesti luotaessa.

Käskyttävän ”kasarmikulttuurin” ajasta on siirryttävä elinikäiseen, ennakkoluulottomaan vuorovaikutuksellisen oppimisen johtamiskulttuuriin. Asiantuntijajayrityksissä kaivataan jonkinmoista katupoikahenkeä. Katupojat kun ovat tottuneet toimimaan viekkaasti, ovelasti ja hämäävästi vihiä hankkien, vainuten oikeat ratkaisut nopeasti muuttuvissa tilanteissa hengissä säilyäkseen.

Pekka Kurvinen on kauppatieteiden tohtori ja majuri evp. □

Kuva alkuperäinen Jussi Aalto, kuvanmuokkaus Pasi Väättäinen.



Urho Kaleva Kekkonen, Suomen tasavallan presidentti vuosina 1956-1981.

Karisman paluu

Teksti: Tuomas Kuronen

Yksilökeskeistä ja moniäänistä arvomaailmaa vaaliva läntinen johtajuuskäsitys sopii vain harvoihin kulttuuri- tai organisaatiokonteksteihin. Jännite kylmän sodan jälkeen vallinneen keskustelun ja todellisuuden välillä on johtanut ”postmoderniin tyrmistykseen” – epäuskoon johtajuuden aitoudesta, tehosta ja kestävydestä. Taitava johtaja ymmärtää ja käyttää kulttuurikontekstinsa resursseja, rituaaleja ja myyttejä. Karisma on palannut johtajuuteen, tai oikeastaan se ei ole kadoksissa ollutkaan.

Kulttuurisen ja akateemisen maailman postmodernit virtaukset ovat muuttaneet vallinnutta johtajakuvaa 1980-luvulta alkaen. Kylmän sodan aavistettua nopeampi päättyminen 1990-luvun alussa merkitsi monille läntisen maailman- ja ihmiskuvan riemuvoittoa: painajainen oli ohi, ihminen on luontaisesti hyvään pyrkivä ja häntä täytyy johtaa yksilöllisesti arvostaen ja demokraattisesti keskustellen.

Kuluneet vuosikymmenet ovat kuitenkin osoittaneet, että lännen järjestelmä näyttää olevan kykenemätön elämään omien arvojensa mukaisesti. Se ei myöskään ole osoittautunut ainoksi toimivaksi arvojärjestelmäksi sen enempiä taloudellisesti, kulttuurisesti kuin sotilaallisestikaan. Neuvostoliiton romahduksesta alkanut ideologinen hybris läntisen maailmanjärjestyksen lopullisuudesta mureni viimeistään Ukrainan tapahtumiin alkuvuonna 2014.

Paha, paha karisma

Plutarkhoksen *Kuuluisien miesten elämäkerroista* alkaen yhteisöjen johtajuus on yleensä hahmotettu johtajajaksilöiden kautta. Sittemmin johtajuuden ja karisman tutkimus on pyrkinyt pois johtajakeskeisyydestä. Joskus se on korostanut byrokraattista rationaliteettia organisaatioiden pelastuksena karismaattisilta johtajilta, toisinaan taas se on painottanut sukupuolittunutta vapautuspyrkimystä maskuliinisesta dominanssista. Useammin kuin tutkijat haluaisivat myöntää, taustalla on vaikuttanut kauna vahvoja johtajia kohtaan.

Johtajuustutkimuksen 1980-luvulta alkanut ”uusi” koulukunta korostaa muiden muassa ”jaettuun”, ”aitoon” ja ”palvelemaan” johtajuuteen perustuvaa johtajakäsitystä. Näiden teorioiden mukaan yksilökeskeinen johtajuus on parhaimmillaankin hävettävä ja hävi-



Tuomas Kuronen

tettävä myytti, jota ei tarvita eikä kaivata. Toisin sanoen se on hyödytön ja väärä johtamistapa.

Varsinkin yliopistopiireissä on kaikunut epäusko siihen, että vastakkaisia esimerkkejä edelleen löytyy ihmiskunnastamme. Onhan maailma jo kuitenkin niin kehittynyt! Tällainen falski päämäärähakuisuus olettaa, että yhteisöllinen ja taloudellinen kehitys jollain tavoin ennalta määräisivät johtajuuden häviämään yhteisöllisenä ilmiönä.

Tietyyssä määrin korkea koulutus-taso ja yhteiskunnallinen kehitys tukevatkin matalia hierarkioita ja korkeaa osallistumisastetta. Maailman mit-



Italian pääministeri vuonna 2011.

takaavassa väite ei kuitenkaan kestä empiiristä tarkastelua. Oletus hyvän johtajuuden demokraattisuudesta on epäempiirinen niin toimivuuden kuin esiintyvyydenkin kannalta. Pikemminkin se on osoitus ajattelun siiloutumisesta omaan arvojärjestelmään.

Kenties parhaiten ilmiötä luonnehtii avoin ristiriita ja vähintäänkin hämmennys, sillä monet nykyajan karismaattisista johtajista eivät mahdu tähän älyllisesti ja arvomaailmaltaan kapeaan, akateemiseen johtajakuvaan. Olemmekin joskus kollegojen kanssa naureskellen odottaneet sitä päivää, jolloin joku aivan tosissaan väittää löytäneensä ”orjan” johtajuuden aidoimpana kiteymänä.

Postmoderni tyrmistys

”Näin ei voi olla... tai itse asiassa, pelkään, että näin on, mutta näin ei kuitenkaan pitäisi olla...” Venäjän presidentti Vladimir Putin on elävä esimerkki siitä, millaisia muotoja ajattelun ja maailman törmäys saa aikaan tutkijoiden keskuudessa. Edellä oleva

sitaatti oli ensimmäinen kommentti taannoiseen konferenssiesitelmääni Silvio Berlusconiin ja Putinin johtajuudesta. Kommentoija, tanskalainen johtajuustutkimukseen erikoistunut professori, ei voinut käsittää sitä, miten Putinin johtajuus ylipäätään voi olla mahdollista, puhumattakaan, että se olisi kestävä.

Tanskalaisessa yliopistokontekstissa Putinin kaltainen henkilö tuskin menestyisikään. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että näin kävisi aina ja kaikkialla. Johtajuus- ja organisaatiotutkimusta vaivaava kontekstittomuus näkyy tässäkin. Se, mikä toimii Kremlissä, ei todennäköisesti toimi kööpenhaminalaisessa yliopistossa tai helsinkiläisessä sinfoniaorkesterissa. Ongelmaksi se mielletään mainituista paikoista vain lähinnä Kööpenhaminassa ja Helsingissä.

Venäläiset seuraavat vahvaa johtajaa. Venäjän kielen *silovik* tarkoittaa laajassa merkityksessään turvallisuuspalvelujen edustajaa, ja sanan vastineena voitaisiinkin käyttää ilmausta ”väkivaltakoneiston mies”. Tällainen

henkilö on luonteeltaan epäideologinen ja pragmaattinen. Hänellä on työkoekemusta valtiollisista turvallisuusorganisaatioista, ja hän suhtautuu suopeasti liike-elämään, mikäli sen edustajat vain sopivat hänen kansallisia intressejä korostavaan agendaansa. Sanan välitön tunnesisältö on negatiivinen, mutta venäläisessä kontekstissa siinä on myös ripaus välttämättömän pahan tuntua.

Vladimir Putin on kaikkea tätä. Kun asiaa tarkastellaan kylmän pragmaattisesti, näkevät monet Putinia periaatteessa vastustavat venäläiset hänen kaikesta huolimatta olevan Venäjän asialla. Siksi hänellä on kannatus-ta sielläkin, missä hänestä ei pidetä. Välttämätön paha nähdään tekijänä, josta tulee yhteisön säilymisen ja menestyksen ehto valtakunnan sisäisiä ja ulkoisia vihollisia vastaan.

Kulttuurisen kontekstin merkitys

Suomalainen nykykeskustelu suhtautuu Putiniin usein silmännähtävän kriittisesti, jopa naureskellen, vaikka huvi-

tukseen on viime aikoina sekoittunut myös pelkoa. Historiallinen muistime on kuitenkin lyhyt. Ei ole kulunut kauankaan siitä, kun meillä oli vallassa oma ”silovikimme”, Urho Kaleva Kekkonen.

Presidentti Kekkonen oli kaikkea muuta kuin demokraatti. Hän oli turvallisuustustainen johtaja, joka käytti taidokkaasti kulttuurisia resursseja hyväkseen edistääkseen ja vahvistaakseen omaa valta-asemaansa. Kekkonen hiihti ja kalasti – ja niissä molemmissa hänen oli myös oltava kaikkein paras. Hänen johtajuusimagonsa rakentaminen näiden taitojen kautta on osoitus suuresta poliittisesta taidosta. Se osui suoraan suomalaisten kollektiiviseen tajuntaan. Sotien jälkeen lähes jokainen suomalainen oli tottunut päivittäin tekemään työtä sekä liikkumaan ulkoilmassa ja luonnon antimet olivat olennainen osa jokapäiväistä toimeentuloa.

Ei liene yllättävää, että nykyinen läntinen johtajuusdiskurssi kokee velvollisuudekseen arvottaa, mitä ”hyvä” johtajuus on. Inhorealistentulkinta tästä on, että se, mikä on lännen omien etujen vastaista, on ”pahaa”.

Kiintoisaa on myös se, miten Putin muuttui lähinnä huvittavasta paidatta kalastelijasta pahaksi johtajaksi vasta Georgian tapahtumien myötä. Viimeistään se tapahtui Itä-Ukrainan operaation aikana. Tietystä miehestä länsi oli hyväksynyt Putinin karisman, mutta latasi sen negatiivisella merkityksellä sekä omalta kannaltaan epäedullisen kehityksen että oman selkeän erehdyksensä vuoksi. Angloamerikkalais-saksalainen taloudella kesyttämisen ei toiminutkaan, ja se teki Putinista ”pahan”.

Rituaalit ja myytit

Kekkonen oli urheilija ja kalamies, ja hän käytti näitä ominaisuuksiaan johtajuutensa rakentamisessa. Tekemällä symbolisesti näkyväksi oman alkupeiränsä erämaiden miehenä hän rakensi vahvan, rituaaliin ja emotionaalisuuteen perustuvan pohjan kannatukselle. Putin on tehnyt aivan samoin, tosin nykyaikaistamalla ikiaikaisen: hän ei ampunut tiikeriä, vaan nukutti sen.

Antautumalla katseille alttiiksi johtaja ansaitsee paikkansa yhteisön



Kuva: Telegraph.co.uk/news/barcroft.

Venäjän pääministeri ja tuleva presidentti vuonna 2008.

keskipisteessä. Taitavat johtajat tunnustavat yhteisönsä keskeiset rituaalit ja omaksuvat niissä keskeisen roolin – vieläpä sellaisen, joka sopii heidän henkilökohtaisiin taipumuksiinsa. Näin he käyttävät rituaaleja karisman rakennusaineena ja osallistuvat oman johtajuusmyyttinsä luomiseen.

Myytti luonnollistaa: johtaja asettuu ajalliseen jatkumoon osana heimon historiaa ja myyttistä alkuperää. Myytti operoi erityisesti seuraajiensa kollektiivisen alitajunnan tasolla, minkä seurauksena seuraajuudesta tulee automaattista.

Kekkonen ja Putin ovat myös esimerkkejä sellaisista johtajista, jotka tuovat himon näkyväksi. Muitakin esimerkkejä on, heistä Italian Silvio Berlusconi ehkäpä päällimmäisenä. Energisyys, himokkuus sekä omien voimien ja menestyksen näyttävä esittely ovat tekijöitä, joihin seuraajat mieluummin samaistuvat. Järjen ääni vaikeenee, kun emotionaaliseen rekisteriin vetoavat, alkukantaiset syötteet ottavat vallan ja käynnistävät haltioitumisen prosessin. Yhteisöllisenä, rituaalisena ja kehollisena olentona ihminen on viritetty seuraamaan tekijöitä, joihin ei sen enempää rationaalis-looginen kuin humanistis-eettinenkään rekisteri pysty vastaamaan.

Empiirisessä mielessä johtajuuden todellisuus on siis usein raaka ja järjetön. Etiikka ja normit liittyvät kuitenkin johtajuuteen, vaikkakin epäintuitiivisella tavalla. Tietystä mielessä nimenomaan johtaja määrittelee

sopivaisuuden rajat, sillä se, mikä on sallittua johtajalle, ei ole sitä neuvonantajalle, tavallisesta kansalaisesta puhumattakaan. Kun johtaja on tarpeeksi karismaattinen, yhteisöllinen kontrolli ohitetaan tai unohtetaan. Tämä näkyy niin Kekkonen, Berlusconi kuin Putininkin tapauksessa: johtaja on se, joka neuvottelee – ja ylittää – yhteisönsä määrittelemän hyvän ja pahan.

Johtajan ikuinen paluu

Karisma on palannut – tai oikeastaan se ei ole koskaan poistunutkaan. Monien hellimä humanistinen johtajuuskeskustelu on kompastunut omaan ideologisuuteensa. Voidaankin sanoa, että ajanmukainen karismaattinen johtajuus on aivan samanlaista kuin ennenkin, se vain on uusien muotojen manifestoima ja värittävä.

Ilmiön kannalta on yhdentekevää, tapahtuuko karismatisaatio putkiradiossa vai sosiaalisessa mediassa. Teknologinen kehitys, mediakentän näennäinen demokratisoituminen ja taloudellinen globalisaatio eivät ole hidastaneet informaation karismatisoitumista, pikemminkin päinvastoin.

Filosofian tohtori Tuomas Kuronen työskentelee johtajuustutkimukseen ja tutkimusmenetelmiin erikoistuneena tutkijana Maanpuolustuskorkeakoulussa ja Svenska Handelshögskolanissa (Hanken). □

Kuva SA-kuva/Puolustusvoimat.



Jokainen johtaja voi vaikuttaa oman johtajuustarinansa käsikirjoitukseen.

Puolustusvoimat ja johtajuuden tarinat

Teksti: Heikki Siltala

Narratiivisuus ja narratiivit – eli tarinallisuus ja tarinat tai kertomukset – ovat alkaneet kummitella 2000-luvun toisella vuosikymmenellä entistä enemmän myös sotilaskontekstissa. Yksi keskeinen syy siihen on informaatioidankäynnin renessanssi, jonka myötä narratiivi-käsitettä on alettu viljellä yhdessä propagandan, psykologisten operaatioiden tai ylipäänsä viestintävaikuttamisen termien yhteydessä.

Inhimillisesti tarkasteltuna kaikille renessansseille on tyypillistä, että termejä kierrätetään ja otetaan uusiokäyttöön. Perinteisten toimintaympäristöjen rinnalle maalla, merellä, ilmassa ja avaruudessa on nostettu vanha tuttu ulottuvuus – ihmismieli.

Informaatioidankäyntiin syvemmälle menemättä keskityn tässä artikkelissa (sotilas)johtajien ja -johtajuuden tarinallisuuteen. Niihin tarinoihin tämänkin lehden lukijat voivat vaikuttaa. Olennainen kysymys kuuluu: kirjoitatko johtajana itse oman elämäsi käsikirjoitusta?

Informaatio- buffetpöydän äärellä

Narratiivit ovat yhtä vanhoja kuin ihmiskunta. Kertomukset ovat aina olleet tärkeä osa ihmisten välistä viestintää. Mielenkiintoisia tarinoita on kuunneltu, kun taas huonot tai tylsät tarinat ovat kuolleet jo ensimmäiseen puheenvuoroon, kirjoitettuun kappaleeseen tai muuhun kommunikointiyritykseen.

Suurten kertomustenkin sanottiin

jo kuolleen, kun jälkiteollisen yhteiskunnan postmodernistit (teoreetikot) ryhtyivät 1980-luvulla hahmottamaan ympäröivää todellisuuttamme. Kaikki olikin yhtäkkiä pirstaleista, kun trendien ja ismien määrä alkoi kasvaa räjähdysmäisesti globaalin arvo- ja kulttuurikierrättämisen kautta. Toki osa suurista kertomuksista kuolikin, kuten kommunismi ja Neuvostoliitto reaaliosialismin merkittävänä toteuttajana.

Osa suurista kertomuksista sen sijaan kykeni uudistumaan ja muuttuman ilman vallankumousta, kuten Kiina ja sen oma versio kommunismista. Jos kommunismi suurena kertomuksena hävisi sotansa kapitalismille, jatkavat laajasti levinneet uskonnot suurina kertomuksina taisteluaan. Vai kamppaileeko esimerkiksi islam loppujen lopuksi enää itseään vastaan ISISin kaltaisten ilmiöiden kautta?

Kun sosiaalisesta mediasta tuli globaali valtiomahti, alkoi totuuden viimeinen kuolinkamppailu. Erilaisien todellisuuksien määrä alkoi kasvaa samassa suhteessa kuin sosiaalisen median merkityksen kasvu.



Heikki Siltala

Tänä päivänä ihminen istuu suunnattoman informaatiobuffetpöydän äärellä ja loputtomien tarinavaihtoehtojen edessä. Epäilevä kriitikko on vaarassa kuolla nälkään ja lepsu nautiskelija syödä itsensä ähkyyn. Tarjolle asettajien on siis ymmärrettävä kohdettaan ja luotava oma tarinansa niin uskottavaksi ja houkuttelevaksi, että se tulee valituksi ja niellyksi. Tarinat kerrotaan nyt helposti sulavassa muodossa. Ne kulutetaan nopeasti loppuun, koska käyttäjät ovat entistä lyhytjännitteisimpiä ja hedonistisimpia. Nauti tai pahoita mielesi, kommentoi, käytä jaa-toimintoa ja unohda.

Johtajuustarinan hyvät, pahat ja rumat

Suuria kertomuksia syntyi ja kuoli globaalin teollisuudenkin pelikentällä. Suomelle rakkaan Nokian sankaritarina, jopa saaga eli romanti-soitu kertomus sankariteoista, muuttui tragediaksi. Sen sankarihahmot muuttuivat käsikirjoituksen edessä – jos eivät suorastaan pettureiksi – ainakin surullisen hahmon ritareiksi.

Tuoreimpana osoituksena sankaritarinan muuntumisesta on arvostetun ranskalaisen johtamisinstituutin ja kauppakorkeakoulun Inseadin syyskuussa 2015 julkaisema tutkimus Nokiasa ja Jorma Ollilasta. Haastatteluihin perustuvassa tutkimuksessa Ollila paljastui aggressiiviseksi johtajaksi, joka oli luonut organisaatioonsa pelon ilmapiirin. Hän halusi kuulla vain hyviä uutisia, vaikka todellisuus olisikin ollut jotain aivan muuta. Organisaatiota ja johtajuutta tutkiville psykologeille ja sosiologeille tästä löytyy vielä paljon tulkittavaa, samoin jälkiviisastelijoille.

Tässä yhteydessä esiin voidaan nostaa myös suljetun organisaation ilmiö. Siinä työyhteisö ylintä johtoa myöten alkaa tulkita omaa toimintaansa ilman ulkopuolista näkökulmaa. Esimerkiksi siitä käy Nokian vaihe vuosina 1999–2012, jolloin Jorma Ollila toimi samalla sekä yrityksen pääjohtajana että hallituksen puheenjohtajana.

Kaikesta huolimatta, tai oikeastaan kaikesta edellä mainitusta johtuen, Nokian tarina on edelleen monille suomalaisille suuri kertomus, josta ei puutu mitään inhimillisiä ulottuvuuksia. Nuoremmat sukupolvet, jotka eivät ole kasvaneet tarinan vaikutuspiirissä, sijoittavat sen nostalgian osastolle – siihen aikaan, kun isä ensimmäisen matkapuhelimensa osti...

Toinen Nokiaan kiinnittynyt johtajuuden tarina liittyy Matti Alahuhtaan, joka 26 vuotta Nokialla palveltuaan siirtyi Koneen toimitusjohtajaksi vuonna 2005. Johtajien ”hyvät, pahat ja rumat” -kategoriassa Alahuhta on saanut hyvän johtajan sädekehän. Se korostuu entistäankin hänen loka-kuussa 2015 ilmestyneessä kirjassaan *Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima*. Suomen kunnioitetuimmaksi yritysjohtajaksi tituleerattu Alahuhta on profiloitunut menestystarinoiden käsikirjoittajaksi erityisesti oman johtamiskäyttäytymisensä kautta. Koska tällaiselle tarinalle on tarvetta, ei pääroolin esittäjän kaapista ryhdytä välttämättä ensimmäisenä etsimään luurankoja.

Puolustusvoimien suuri tarina

Millainen tarina on Suomen puolustusvoimat, ja millaisia tarinoita sen lukuisista johtajista kerrotaan? Ovatko ne

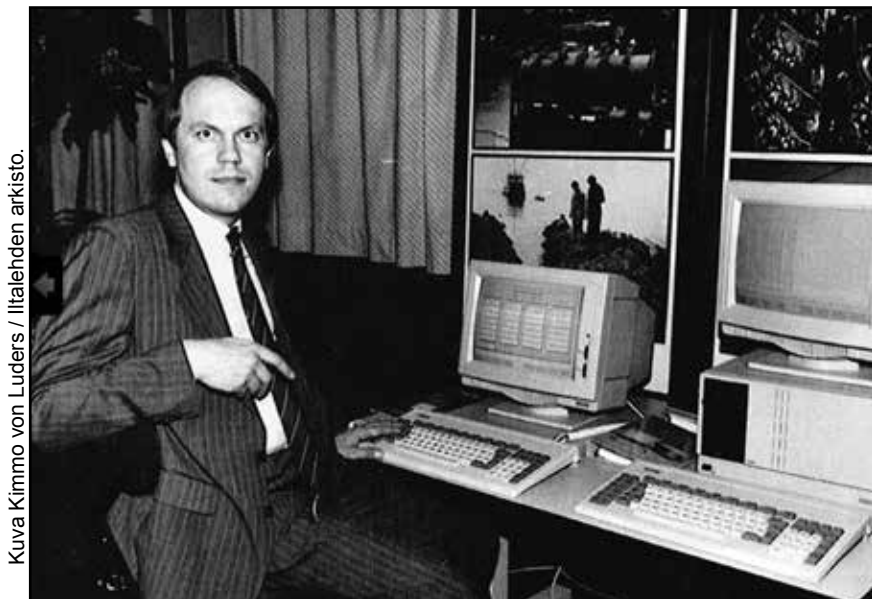
suuria kertomuksia – metanarratiiveja – vai pelkkä pirstaleinen rypäs anekdootteja? Ovatko komentajat sankareita vain omissa haaveissaan, vai ovatko he sitä myös tarinan seuraajien mielikuvissa? Lohdullista on, että jokainen johtaja voi vaikuttaa oman johtajuustarinansa käsikirjoitukseen ja sen tulkinnaan omilla käyttäytymisvalinnoillaan ja käytännön teoillaan. Tätä suorastaan eksistentiaalista vapautta epäileville voi aina esittää vastakysymyksen: kuka kyseisen valinnan sitten estäisi?

Valinnan voivat toki estää Puolustusvoimien organisaatiokulttuurissa piilevät lukuisat syvätason oletukset ja uskomukset, joita ei aina uskalleta edes kyseenalaistaa. Nousevan uran pelätään katkeavan tai hidastuvan, jos myytteihin, oletuksiin ja uskomuksiin perustuvia odotuksia ei täytetäkään. Turvalliseksi todettuja rutiineja toistetaan varmuuden vuoksi. Valmiiksi käsikirjoitettuun tarinaan kuuluu ”sitten kun -elämä”, jonka mukaan valkokarvahatun omistaja voi lopullisesti vapautua urapuseerin karmasta vasta uransa huipulla. Nykyinen puolustusvoimain komentaja puolestaan twiittasi itsensä kertaheitolla sosiaalisen median pelikentälle ja otti samalla etäisyyttä niin sanottuun ”vanhaan kaartiin”. Joukot ryhtyivät seuraamaan johtajansa tarinaa sormet älypuhelimensa näytöillä.

Tarinatyhjiöt täyttyvät aina

Huomioyhteiskunnassamme on sekä konservatiivisissa että autoritaarisissa organisaatioissa pelaavien siedettävä se, että kansalaiset – veronmaksajat, varusmiehet, reserviläiset ja työntekijät – voivat jakaantua vähintään kahteen leiriin. Konservatiivisemmat heistä odottavat tarinalta tuttua ja turvallista jatkumoa. Lyhytjännitteiset hedonistit taas vaativat jatkuvalla syötöllä yllätyksellisyyttä, herättelyä ja wow-kokemuksia. Väliin mahtuu välinpitämättömämpiä peruspuurtajia, joiden mielenkiinto ja jopa myötämielisyyksinkin pitäisi myös saada herätettyä. Onhan maanpuolustus ja Puolustusvoimat kaikkien asia.

Puolustusvoimat on aina ollut suuri kertomus, jonka kiinnostavuuden ja myönteisen mielikuvan eteen tehdään



Kuva Kimmo von Luders / Iltalehden arkisto.

Jorma Ollila nimitettiin Nokian toimitusjohtajaksi vuonna 1992.

töitä jatkuvasti. Samalla tavalla töitä tekevät myös vastustajat ja viholliset. Pahimmassa tapauksessa vihollinen voi löytää toisen samanlaisen vastustajan, liittoutua sen kanssa tai alkaa käyttää hyödyllistä idioottia hyväkseen. Kun sotaa käydään tarinoilla, täyttyy tarinatyhjiö aina muita kiinnostavammalla tarinalla. Kaikki tyhjiöt täyttyvät aina – jos maalla ei ole omaa armeijaa, valtaa pitää pian vieras armeija, nyt vain uusilla tarinoilla rikastettuna.

Kustannustehokkuutta tarinallisuudella

Hyvä johtajuus on edullisin tapa tehdä Suomen puolustusvoimien tarinasta menestystarina. Hyvän johtajuuden tarina ei vaadi edes lisäbudjettia. Onnistunut johtamiskäyttäytyminen on enemmänkin yksilön valintakysymys kuin taloudellinen investointi.

Johtamistarinaan alkaa kertyä sisältöä, kun johtajaksi kasvatettava varusmies ottaa tehtävän vastaan aliupseerikoulun oppilaana ollessaan. Jos ja kun hänen uransa jatkuu reserviupseerikurssin jälkeen Maanpuolustuskorkeakouluun ja sieltä elinikäisen oppimisen hengessä aina korkeimpiin virkoihin vaadittaville kursseille asti, alkaa elämäntyöstä kertyä tarinaa jo vähintään yhden kallepäätalomaisten romaanin verran. Kun tähän lisätään palvelusjoukko-osastoissa, esikunnissa ja kansainvälisissä tehtävissä, ei mahdollisuuksia hyvän johtajuuden toteuttamiseen todellakaan puutu.

Uran kaikissa vaiheissa jokaisella Puolustusvoimien esimiestehtävissä toimivalla on mahdollisuus tehdä edullinen ja vaikuttava toimenpide – vuorovaikuttaa toiseen ihmiseen. Oletettavasti tämä toinen ihminen jakaa hyvän kokemuksensa, toimii tehokkaammin ja sitoutuu entistä paremmin tehtäväänsä Puolustusvoimien työntekijänä, varusmiehenä tai reserviläisenä. Koska Puolustusvoimien johtamistarinan vaikutuksen kohteena on joka päivä lukuisa määrä eri sidosryhmien edustajia, kumppaneita ja asiakkaita, vahvistuu hyvä tarina aina enemmän kuin muut kilpailevat tarinat.

Kuva Nordic Business Forum ja Kuvaistimi.fi.



Matti Alahuhta toimi Koneen toimitusjohtajana vuosina 2005–2014.

Siunaa meitä hyvillä poliittisilla johtajilla

Vuosituhanien aikana on syntynyt valtava määrä kertomuksia sotilasjohtamisesta poliittisen johtamisen jatkeena. Niistä voi vain ottaa opiksi.

Eduskuntavaalien nelivuotissykleissä ja siten kulloinkin vallalla olevan parlamentaarisesti parhaan ymmärryksen vallitessa valituilla poliittisilla johtajilla on luonnollisesti suuri merkitys käsikirjoitettaessa Puolustusvoimien tarinaa. Poliitikkojen – itsevaltiat mukaan luettuna – on läpi ihmiskunnan historian pitänyt valtuuttamisen lisäksi myydä omille sotavoimilleen myös perustelut voimankäytölle.

Mitä houkuttelevammaksi tarinaksi päätökset on pystytty kirjoittamaan, sitä kitkattomammin rauta on siirtynyt rajoille. Suosittelen lukemaan everstiluutnantti Jari Rantapelkosen vuonna 2006 julkaistun aina ajankohtaisen väitöskirjan *The narrative leadership of war: presidential phrases in the 'War on Terror' and their relation to information technology*.

Sokean tottelemisen sijaan hyviin alaitaitoihin kuuluu vuorovaikuttaminen esimieheen. Johdettavan kokemukset on saatava viestitettyä johtajan tajuutaan, vaikka tämä ei aina osaisi tai edes haluaisi niitä kuunnella. Joh-

tajan kiinnostuksen on herättävä, sillä näkemyksillään johdettavat edustavat myös asiakkaita, toimintaympäristöä, omaa organisaatiotaan, kollegoitaan, toteutuneita hankkeita ja projekteja, unohtamatta myöskään kilpailijoita. Maanpuolustuskontekstissa listaan pitää luonnollisesti lisätä myös kokemukselliseen ja tutkittuun tietoon perustuva tulkinta vihollisesta ja sen sidosryhmistä.

Esimiehen kannattaa kuunnella kiinnostavia tarinoita, vaikka niiden sisältö ei aina miellyttäisikään. Hyvässä tarinassa on mukana toteuttamiskelpoinen ratkaisuehdotus ja vieläpä ”koukuttavassa” muodossa. Kun siis Puolustusvoimien palveluksessa oleva upseeri tai sitoutunut reserviläinen yrittää vaikuttaa sotilaallisiin tai poliittisiin päättäjiin, ei hyvää tarinankertojaa pitäisi pelkästään moittia.

Filosofian tohtori Heikki Silta-la työskentelee liiketoimintajohtajana AAC Global Oy:ssä, joka on osa Sanoma-konsernia. Hän on myös Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen dosentti, erityisalanaan sotilasjohtajuus. □

Johtajuus ja komentajuus taistelukentällä

Teksti: Jussi Viinamäki ja Mikko Streng

Yhdysvaltalainen United States Army Training and Doctrine Command julkaisi vuonna 1993 tutkimuksen, jonka nimi on Leadership and Command on the Battlefield. Siihen on koottu prikaatien, divisioonien ja armeijakuntien komentajien kokemuksia menestyksekkästä taistelunaikaisesta johtamisesta. Kokemukset perustuvat Panaman valtausoperaatioon vuosina 1989–1990 sekä Persianlahden sodan operaatioihin vuosina 1990–1991.

Tutkimus on toteutettu haastatteleamalla yli kahtakymmentä operaatioissa palvelutta maavoimien yhtymäkommentajaa ja analysoimalla sen jälkeen saatua haastatteluaineistoa.

Tutkimusraportin mukaan keskeisin tehokkaaseen ja tuloksekkaaseen johtamistoimintaan liittyvä tekijä oli komentajan tahdon selkeä ilmaiseminen ja ennen kaikkea sen oikein ymmärtäminen kaikilla tasoilla.

Komentaja tekee päätökset

Komentajan keskeisin tehtävä on tehdä päätöksiä. Komentaja tekee päätöksensä esikunnalta saamansa tiedon ja varsinkin omien havaintojensa perusteella. Päätös julkaistaan joko tapaamalla alaiset komentajat tai johtamisjärjestelmän avulla.

Paras tapa ilmaista tahtonsa ja julkaista päätöksensä on henkilökohtainen tapaaminen. Tutkimusraportissa käsiteltyjen operaatioiden aikaan Yhdysvaltain maavoimien komentorakenne

oli samansuuntainen kuin nykyäänkin. Siihen kuuluivat (suomalaisia termejä käyttäen) pääkomentopaikka suunnittelua ja tilannekuvan ylläpitoa varten, taktiset komentopaikat sekä etukomentopaikat välitöntä johtamista varten.

Komentajat olivat aina yhteydessä johonkin edellä mainituista komento- paikoista. Jos alaisen henkilökohtainen tapaaminen taistelun aikana ei ollut mahdollista, käsky tai päätös julkaistiin puheradiota käyttäen. Henkilökohtainen tapaaminen pyrittiin kuitenkin järjestämään heti, kun olosuhteet sen sallivat.

Tutkimusraportissa painotetaan annettujen käskyjen ja määräysten jälkeistä tiedottamista. Komentajan tulee huolehtia siitä, että alaisen lisäksi myös oma esikunta, naapuriyhtymät ja yläjohtoporras ovat jatkuvasti tietoisia oman operaation vaiheesta ja annetuista käskyistä, jotka vaikuttavat kokonaisu- toimintaan. Raportissa tuodaan esille useita taisteluteknisiä keinoja, joiden avulla voidaan tehostaa komentajan ja esikunnan johtamistoimintaa.



Jussi Viinamäki



Mikko Streng

Toimeenpanokyky ratkaisee

Tutkimusraporttia kannattaa lukea suomalaisen upseerikoulutuksen näkökulmasta: missä ja miten komentajillemme ja päälliköillemme opetetaan julkaisussa esiteltyjä ”niksejä” taistelun johtamisessa? Vain pieni osa upseereitamme sijoitetaan sodan ajan päällikkö- ja komentajatehtäviin. Kaikki upseerit kuitenkin tarvitsevat lähtökohdaksi perusymmärryksen siitä, miten päällikkö tai komentaja toimii voidakseen tukea esimiestään päätöksenteossa parhaalla mahdollisella tavalla.

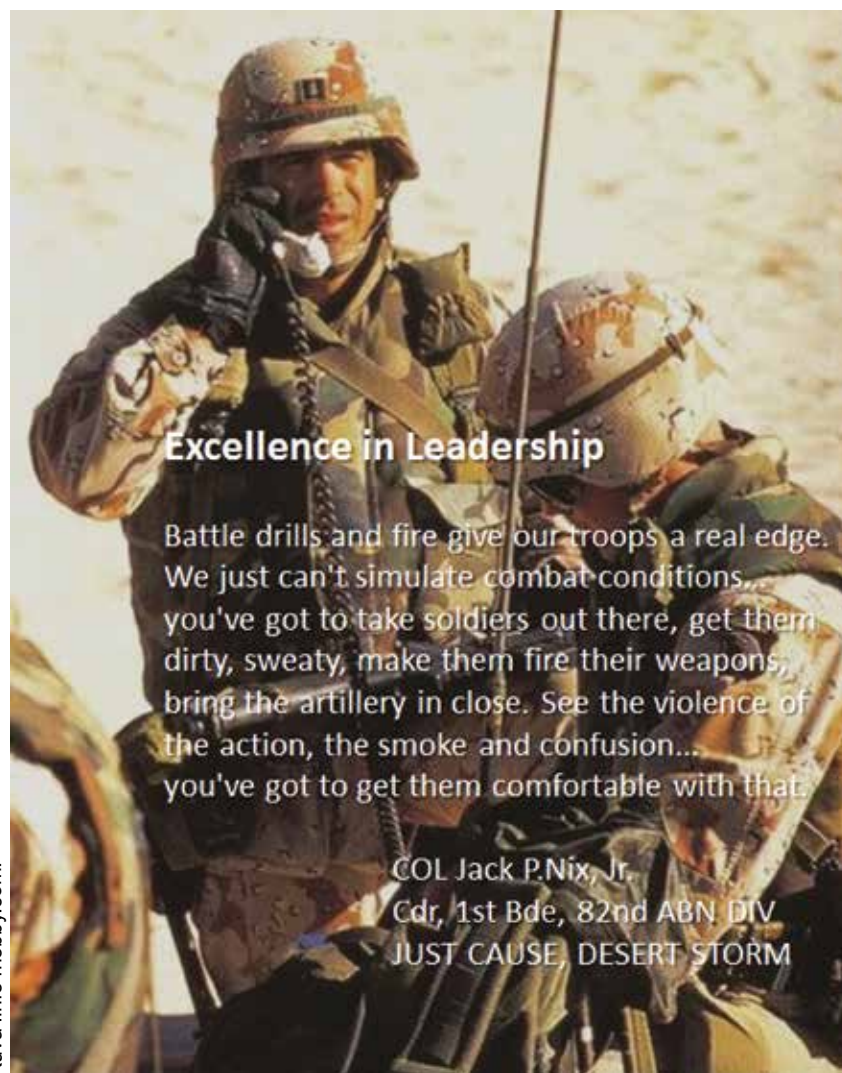
Sotatieteiden kandidaatin tutkintoon sisältyvissä taistelun johtamisen opinnoissa korostetaan toimeenpanokykyä sekä tilanneymmärryksen ja johtajuuden merkitystä. Sotilasjohtajalle tärkeää päätösten tekoa opetetaan esimerkiksi pelaamalla päätöksen-tekopelejä.

Pelit pakottavat kadetit tekemään itsenäisiä ratkaisuja ja perustelemaan omat ajatuksensa. Päätösten esittäminen ja perusteleminen kehittävät myös nuoren upseerin itsevarmuutta. Lisäksi päätöspelien kautta voidaan käsitellä sotataidon ja johtamisen suhdetta. Sotahistoriaa voidaan hyödyntää johtamisen opetuksessa juuri historian tapahtumiin perustuvien päätöspelien avulla.

Kadetin toimeenpanokykyä kehittämissä johtamisharjoituksissa lähtökohtana on se, että tehdyt suunnitelmat toteutetaan. Myös epäonnistuneet toimeenpanoyritykset ovat tärkeitä oppimistilanteita. Tosin sotilaskulttuurissa epäonnistumisten käsittely on ajoittain haastavaa. Epäonnistumisen pelko jarruttaa usein kadettien toimeenpanokykyä ja aloitteellisuutta.

Vain harjoitus tekee mestarin

Yleisesikuntaupseerikurssin johtamisen ja operaatiotaidon opinnoissa operaation toimeenpanoon liittyvä opetus ja harjoittelu on viime vuosi-



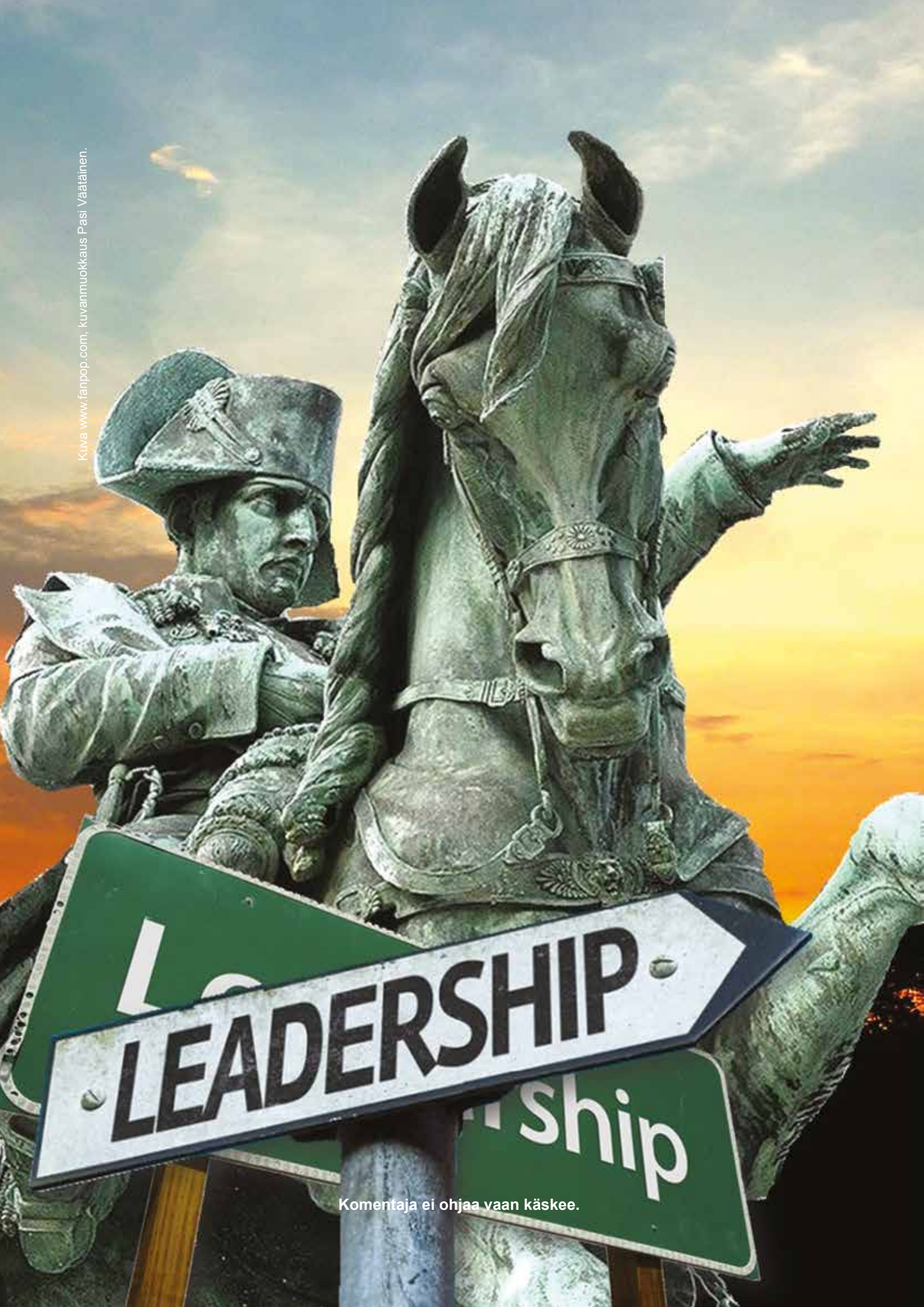
na ollut suhteellisen vähäistä. Tämä väite perustuu opiskelija- ja opettajapalautteisiin sekä voimassa oleviin opetussuunnitelmiin. Komentajuutta on käsitelty lähinnä ilmiönä, ja käytännön esimerkkeinä ovat olleet esimerkiksi operatiivisen johtamisen ja muutosjohtamisen näkökulmat.

Opintojen sisällön näkökulmasta tarkasteltuna komentajuus muodostuu operaatiotaidon ja johtamisen opintojen yhdistelmästä. Operaatiotaidon harjoitukset korostavat painopisteisesti suunnittelua, sillä suunnittelupainotteisuus palvelee tulevien yleisesikuntaupseerien menestymistä kurssin jälkeisissä rauhan ajan työtehtävissä. Toimeenpanoa esikuntana harjoitellaan kahden

opiskeluvuoden aikana neljässä harjoituksessa, joista kaksi toteutetaan kriisinhallinnan toimintaympäristössä. Näissä harjoituksissa vain muutama opiskelija pääsee toimimaan komentajana.

Tutkimusraportissa mainitut niksit ja johtamisen harjoittelu komentajana (taistelun johtajana) sekä esikunnan upseerina jäävät usein valitettavasti myöhemmän työelämäkokemuksen varaan.

Majuri Jussi Viinamäki ja kapteeni Mikko Streng palvelevat johtamisen opettajina Maanpuolustuskorkeakoulussa. □



Komentaja ei ohjaa vaan käskee.

Johtamista vai ohjausta?

Teksti: Riku Hartikainen

”Komentaja ohjasi, että toteutetaan vaihtoehto numero yksi”, kuulee usein sanottavan. Mitä sotilasorganisaation komentaja siis tekee, kun hän ilmaisee alaisilleen oman tahtonsa? Antaako hän ohjausta vai käskyn? Johtamiseen ja ohjaukseen liittyvien käsitteiden runsaus Puolustusvoimien asiakirjoissa on hämmästyttävä. Tässä artikkelissa selvitetään, mitä keskeiset käsitteet Puolustusvoimissa tarkoittavat.

O sittain johtamisen ja ohjauksen käsitteiden välinen epäselvyys selittyy erikielisten käsitteiden eroilla. Johtamisen alan termit ovat yleensä peräisin vieraista kielistä, usein englannista, eikä niille aina ole olemassa täsmällistä suomenosta. Vastaavasti suomenkielisellä termillä voi olla esimerkiksi englannissa eri vastineita sen mukaan, mitä termillä tarkoitetaan.

Komentaja käsklee, esikunta ohjaa

Johtaminen ymmärretään yleensä tavoitteelliseksi vuorovaikutukseksi, jonka avulla esimies saa alaisensa toimimaan haluamallaan tavalla yhteisen päämäärän hyväksi. Johtaminen ilmenee käskynä tai tehtävänä, ja sen kohteena on toimija. Sekä johtamisen että ohjaamisen tavoitteena on vaikuttaa toimintaan siten, että se suuntautuu kohti haluttua päämäärää. Myös menetelmät, joita johtamisessa ja ohjauksessa yleensä käytetään, ovat pitkälti samoja.

Johtamisen ja ohjauksen keskeisin ero näyttää ennen kaikkea liittyvän tahoon, jonka toimintaan haluaa vaikuttaa. Linjaorganisaatioissa esimiehet johtavat alaisiaan, kun taas ohjaus on

yleensä organisaation komentoketjun ulkopuolelta tulevaa vaikuttamista.

Lisäksi ohjauksen kohteena on yleensä toiminta eli se, miten tehdään, kun taas johtamisessa kohteena on alainen eli toimija ja se, mitä tehdään. Ohjaus on esikuntien toimintaa, joka kohdistuu toisiin esikuntiin, kun taas johtaminen on linjaesimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Tällä perusteella komentaja ei ohjaa alaisiaan, vaan hän antaa tehtäviä eli käsklee.

Tulosjohtamisen kautta toiminnan vaikuttavuuteen

Tulosjohtaminen otettiin käyttöön Puolustusvoimissa 1990-luvun alussa, eli samoihin aikoihin kuin muuallakin valtionhallinnossa. Sillä pyrittiin siirtämään johtamisen huomio prosessin sijasta toiminnan vaikuttavuuteen. Tekemisen kontrolloinnista siirryttiin tuloksen tarkkaan kontrollointiin.

Johtamiskirjallisuudessa tulosjohtaminen on usein nähty toiminnanvapauksia tuovana ja vastuuta organisaation eri tasoille lisäävänä menetelmänä. Puolustusvoimissa tulosjohtaminen on vakiintunut osaksi arkea toiminnan ja resurssien suunnittelun prosesseineen ja kehityskeskusteluineen.



Riku Hartikainen

Operatiivinen johtaminen tarkoittaa Puolustusvoimissa eri asiaa kuin muissa organisaatioissa. Tyypillisesti johtaminen jaetaan strategiseen johtamiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Näistä strateginen johtaminen on pitkän aikavälin johtamistoimintaa ja operatiivinen johtaminen kaikkea muuta, eli käytännössä päivittäistä johtamista. Strategisella johtamisella on vaikutuksia koko organisaatioon, kun taas operatiivinen johtaminen saattaa koskettaa vain jotain organisaation osaa. Strateginen johtaminen vastaa kysymykseen mitä ja miksi, kun taas operatiivinen johtaminen vastaa kysymykseen miten. Yrityksmaailmassa strategisesta johtamisesta vastaa usein hallitus ja operatiivisesta johtamisesta toimitusjohtaja.

Puolustusvoimissa operatiivisella johtamisella tarkoitetaan suorituskyvyn



Toiminnanohjaus tukee johtamista

Puolustusvoimissa toiminnanohjauksen on määrä tukea Puolustusvoimien johtamista ja auttaa toiminnan yhdenmukaistamisessa. Puolustusvoimien määritelmä toiminnanohjaukselle vaikuttaa olevan melko ainutlaatuinen.

Esimerkiksi Google-haku sanalla toiminnanohjaus tuottaa ensimmäisen sivun osumia 13, joista neljä liittyy aivotoimintaan ja erityisesti aivojen toiminnanohjauksen häiriöihin. Loput yhdeksän hakutulosta käsittelevät yrityksille tarkoitettuja toiminnanohjausjärjestelmiä, josta esimerkkinä olkoon SAP-tietojärjestelmä.

Sen sijaan haku sanoilla strateginen toiminnanohjaus tuottaa tuloksia, jotka vastaavat Puolustusvoimien käyttämää käsitettä toiminnanohjaus. Käsitteenä toiminnanohjaus on kuitenkin ollut käytössä jo yli kymmenen vuotta. Sen tehtävänä on muun muassa varmistaa, että Puolustusvoimien strategisen suunnittelun ja operatiivisen suunnittelun prosessit tukevat toisiaan. Toiminnanohjaukseen kuuluvat muun muassa prosessiohjaus ja toimialaohjaus sekä joukko yhdenmukaisia toimintatapamalleja, kuten riskienhallinta, laadunhallinta, tiedonhallinta ja kestävä kehitys.

Toimialaohjauksen käsite lienee läheistä sukua entiselle asetien käsitteelle. Asetiellä tarkoitettiin rajoitettua käskyvaltaa kyseessä olevaa toimialaa koskevissa asioissa. Toimialaohjauskäsite on kuitenkin ilmestynyt Puo-

käytön johtamista. Operatiivinen johtaminen on esiintynyt kenttäohjesääntöjen yleisissä osissa vaihtelevasti. Ajoittain koko käsitettä ei ole käytetty ollenkaan, ja sen sijasta on käytetty esimerkiksi käsitteitä operatiivinen suunnittelu ja suorituskyvyn käytön johtaminen. Haastavaksi käsitteen käytön tekee se, että määritelmän mukaan se on lukittu operatiiviseen johtamistasoon, vaikka operatiivisen johtamisen prosessia on tarkoitus käyttää kaikilla johtamisen tasoilla.

Strategisen johtamisen käsitettä ei Puolustusvoimissa ole virallisesti määriteltä, eikä sitä yleensä virallisissa yhteyksissä käytetäkään. Sen sijaan käytetään käsitteitä strategia tai strateginen suunnittelu.

Laatutoimintaa ja ihmisten johtamista

Laatujohtaminen tuli Puolustusvoimiin 1990-luvun alussa. Sen juuret ovat Japanissa, jossa kokonaisvaltaista laatujohtamista käytettiin koko organisaation johtamisessa. Puolustusvoimissa laatujohtaminen ei kuitenkaan koskaan saavuttanut vastaavaa asemaa.

Asiakirjoissa laatujohtamisesta käytetään käsitteitä laatutoiminta tai laadunhallinta. Nykyisin laatutoiminta mielletään enemmän itsearviointien kautta tapahtuvaksi toiminnan kehittämiseksi kuin organisaation kokonaisvaltaiseksi johtamisen menetelmäksi.

Syväjohtaminen, osaamisen joh-

taminen, pedagoginen johtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen ovat ennen kaikkea johtajuuteen, eli ihmisten johtamiseen, liittyviä malleja. Ne eivät ole koko organisaation pyörittämiseen tarkoitettuja.

Syväjohtaminen voidaan nähdä johtajana kehittymisen ja johtamistoiminnan palautteen keräämisen mallina. Osaamisen johtaminen liittyy läheisesti tulosjohtamiseen kehityskeskusteluiden kautta. Pedagoginen johtaminen on alun perin tarkoittanut opetuksen johtamista, mutta se on laajentunut käsittämään myös organisaation kasvun ja kehittymisen tukemisen johtamista. Henkilöstövoimavarojen johtaminen liittyy ennen kaikkea henkilöstön käytön suunnitteluun ja johtamiseen.



Kuva HCM Implementation SAP.



lustusvoimien asiakirjoihin vasta puolustusvoimauudistuksen myötä. Toimialaohjauksen on määrä tukea linjaorganisaatiota, ja toimialoilla tapahtuvan valmistelun tavoitteena on toimialan sisäisten asioiden tehokas hoitaminen valmistelussa ja työnjoh-toasioissa.

Normiohjaus varmistaa toiminnan laillisuutta

Prosessiohjauksella tarkoitetaan systemaattista menetelmää, jolla varmistetaan organisaation tehokkuus, kyvykyys ja vaikuttavuus muuttuvassa toimintaympäristössä. Vaikka prosessiohjauksen käsite on määritelty asiakirjoissa vasta viime vuonna, se periytynee jo vuosituhannen alussa määritellystä prosessityön käsitteestä.

Muissa organisaatioissa käytetään yleensä prosessijohtamisen-sanaa. Sillä tarkoitetaan asiakaslähtöistä johtamisoppia, jossa organisoidutaan ja toimintaa johdetaan koko organisaation läpi leikkaavien toimintoketjujen avulla.

Normiohjauksella on kolme ominaisuutta. Ensinnäkin se antaa oikeu-

tuksen toiminnalle, toiseksi se määrittää ohjeiden, määräysten ja kieltojen avulla oikean tavan toimia ja kolmanneksi se määrittää vastuukysymykset. Sen tavoitteena on muiden ohjausmenetelmien tavoin tukea johtamista, mutta toisaalta myös varmistaa toiminnan laillisuus ja antaa oikeutus toiminnalle.

Myös tulosohjauksen ja konserniohjauksen käsitteet esiintyvät Puolustusvoimien asiakirjoissa. Yleensä niillä tarkoitetaan Puolustusvoimien ulkopuolelta, kuten puolustusministeriöstä, tulevaa ohjausta. Tulosohjaus kuuluu konserniohjaukseen yhtenä valtionhallinnon konserniohjauksen menetelmistä, joita ovat lisäksi säädös-ohjaus, talousarvio-ohjaus ja hallitus-ohjelman kautta tapahtuva poliittinen ohjaus.

Käsitteet ymmärrettävä samalla tavalla

Vuosien saatossa Puolustusvoimiin on pesiytynyt varsin runsas joukko johtamisen ja ohjauksen käsitteitä. Erityisesti käsitteiden määrä on lisääntynyt 1990-luvun alusta alkaen. Syynä tähän lienee niin johtamisop-

pien kehitys, yleisen julkisjohtamisen käyttöönotto kuin resurssitietoisuuden lisääntyminenkin 1990-luvun laman jälkeen. Osasyynä Puolustusvoimien auliuteen omaksua johtamisopeja muista organisaatioista on saattanut olla myös Neuvostoliiton hajoamisesta seurannut välittömän sotilaallisen uhkan poistuminen.

Ovatko kaikki käsitteet toiminnan kannalta tarpeen, ja mitä hyötyä tai haittaa niistä aiheutuu? Kysymyksiin ei ole helppoa vastausta, mutta oleellista on, että työntekijät ymmärtävät käsitteet samalla tavalla. Puolustusvoimien kaltaisiin suuriin ja vanhoihin organisaatioihin kertyy väistämättä monenlaisia menetelmiä ja työkaluja. Keskeistä onkin, että oikeassa paikassa käytetään oikeanlaista välinettä.

Majuri Riku Hartikainen palvelee Maavoimien tutkimuskeskuksen tutkimus- ja kehittämisosastolla Maasotakoulussa. □

Into Armas Lehtinen talvisodan panssarintorjunta- koulutuksen rakentaja

Teksti: Hannu Liimatta

Talvisodan alla suomalaisten panssarintorjunta oli rempallaan. Vielä 1920-luvulla ei suurten panssarivaunumäärien käyttöä Suomea vastaan ollut pidetty kovinkaan todennäköisenä. Karjalankannaksella oli tehty vaunujen liikkuvuuskokeiluja, jotka olivat osoittaneet, etteivät vaunut oikein pystyneet liikkumaan Kannaksen metsämaastossa. Valitettavasti kokeilut oli tehty ikivanhalla Renault-vaunukalustolla, eivätkä niistä tehdyt johtopäätökset antaneet oikeaa kuvaa panssarivaunujen käyttömahdollisuuksista.

Vääriä tilannearvioita

Silmät olivat avautuneet vasta 1930-luvun alussa. Moskovan sotilasasiamiehenä toiminut everstiluutnantti Aladár Paasonen oli vuonna 1932 raportoinut venäläisten ryhtyneen valmistamaan satojen kappaleiden vuosivauhilla länsimaisten mallien mukaan suunniteltuja vaunuja. Aikaisempaan vaunukalustoon verrattuna niiden liikkuvuus oli merkittävästi kehittynyt.

Armeijan panssarintorjunta-asehankinnat oli käynnistetty, mutta ne olivat edenneet hyvin hitaasti. Taloudellisista ja kauppapoliittisista syistä ja valitettavasti osin myös sotilasjohdon päättämättömyydestä johtuen vielä syyskuussa 1939 oltiin siinä tilanteessa, että käytännössä ainoastaan neljällä suojajoukkojen jääkäripataljoonalla oli 37 millimetrin panssarintorjuntatykit. Muun kenttäarmeijan panssarintorjunta-aseistuksena olivat kasapanokset, polttopullot ja vaunun telojen väliin työnnettävät koivuhalat.

Onneksi tykkihankintoja saatiin kuitenkin vauhditettua siten, että sodan alkaessa joukoille voitiin jakaa satakunta tykkiä, mikä tarkoitti sitä, että noin puolella jalkaväkipataljoonista oli tykki. Puolustusneuvoston laskema tarve olisi

Sanotaan, ettei sota yhtä miestä kaipaa, eikä kenenkään sormesta jää jälkeä vesilasiin. Sotahistoriasta löytyy kuitenkin paljon esimerkkejä siitä, miten yksittäinenkin upseeri on omalla aktiivisuudellaan saanut aikaan jotain merkittävää. Yksi heistä oli Into Armas Lehtinen, talvisodan panssarintorjuntakoulutuksen rakentaja.

ollut puolta suurempi. Sekin oli vähän verrattuna siihen, että Neuvostoliitto lienee keskittänyt Suomea vastaan likimain kolmetuhatta panssarivaunua.

Koulutus käyntiin Lehtisen johdolla

Tykeille piti luonnollisesti kouluttaa miehistöt, ja tässä vaiheessa kuvaan tulee mukaan kapteeni Into Armas Lehtinen (1902–1941), joka 16. lokakuuta 1939 määrättiin Hämeenlinnaan perustetun Panssarintorjuntatykkikoulutuskeskuksen päälliköksi.

Sotakorkeakoulussa ballistiikkaan sekä Ruotsissa ja Tanskassa panssarintorjuntatykkeihin perehtyneestä Lehtisestä kehkeytyi ammattitaitoinen panssarintorjuntaupseeri. Jo ylimääräisten harjoitusten aikana hän kiersi läpi

kaikki neljä jääkäripataljoonaa ja piti niiden henkilökunnalle kaksipäiväiset opetustilaisuudet panssarintorjuntatykkien käyttöperiaatteista. Lehtinen kirjoitti tykkimiehistöjä varten myös opaskirjan *Jalkaväkitykkijoukkueen koulutusopas*, joka käsitteli 37 millimetrin Bofors-panssarintorjuntatykin rakennetta, käyttöä ja huoltoa.

Hämeenlinnassa Lehtisen ja hänen apulaistensa tehtävänä oli mahdollisimman nopeassa tahdissa kouluttaa kenttäarmeijalle sotakelpoisia panssarintorjuntatykkijoukkueita. Koko koulutusjärjestelmä oli luotava suurin piirtein tyhjästä. Aluksi Lehtinen koulutti apukouluttajikseen muutaman reservin vänrikin, minkä jälkeen alkoi tykkijoukkueiden kouluttaminen. Ensimmäiset miehistöt saatiin lähimmästä eli Hämeenlinnan sotilaspäästä, minkä jälkeen koulutettavia alkoi saapua myös muista sotilaspäästä ja koulutuskeskuksista.

Nykyaikana varusmiesten rauhan ajan erikoiskoulutuskausi kestää yhdeksän viikkoa. Lehtisellä ja hänen apulaisillaan ei näin pitkää aikaa ollut käytettävissään, sillä ensimmäiset tykkijoukkueet piti luovuttaa Kannaksen armeijalle jo lokakuun lopussa. Marraskuun puoliväliin mennessä Hämeenlinnasta oli valmistunut kaksitoista ja talvisodan loppuun mennessä noin yhdeksänkymmentä kaksitykkistä tykkijoukkuetta. Lisäksi koulutettiin runsaasti



Kuva Talvisota kronikka.

Englantilaisen kuvalehden piirtäjän näkemys suomalaisesta panssarintorjunnasta.

johtajia ja täydennysmiehiä taistelussa kaatuneiden tilalle. Koulutusaikaa joukkueita kohti oli noin viikko, jona aikana miehistöt ampuivat tykillä yleensä viisi kovaa laukausta.

Tykkijoukkueiden varustaminen ja koulutus oli liukuhihnatyötä. Miehiä, hevosia ja ajoneuvoja saapui sotilaspiireistä, tykkejä ja niiden varusteita varikoilta. Lehtinen oli ehdottoman tarkka siitä, että suoraan taisteluihin lähtevillä miehistöillä oli kaikki tarvittavat varusteet, vaikka välillä niiden saamiseksi jouduttiin turvautumaan jopa paikallishankintoihin.

Koulutus tuottaa tulosta

Liukuhihnatyötä sen sijaan ei ollut Lehtisen suhtautuminen koulutettaviinsa. Tykkijoukkueiden ja -ryhmien johtajat, ampujat ja muut avainhenkilöt valittiin huolella. Koulutetuista tykkijoukkueista laadittiin vastaanottajalle raportteja, joista kävi ilmi, mitä puutteita joukkueen koulutukseen tai varustukseen oli jäänyt. Lehtinen piti kirjeyhteyttä joukkueisiin vielä jälkeensä pystyäkseen niiltä saamansa palautteen perusteella välittömästi kehittämään seuraavien joukkueiden koulutusta.

Oli pitkälti Lehtisen ja hänen apulaisensa kouluttamien panssarintorjuntatykkijoukkueiden ansiota, että suomalaisten puolustus kesti puna-armeijan rynnistyksen talvisodassa. Sodan alkuvaiheessa kömpelösti hyökännyt puna-armeija kykeni kehittämään sekä vaunujaan että hyökkäystaktiikkaansa. Helmikuussa 1940 alkaneen läpimurtohyökkäyksen tuhansia panssarivaunuja ei pelkillä kasapanoksilla ja polttopulloilla olisi saatu pysäytettyä, niin urhoollisesti kuin niiden käyttäjät taistelivatkin. Tarvittiin tykkijoukkueita, joiden koulutuksen oli järjestänyt majuri Into Armas Lehtinen. Talvisodassa lienee tuhottu ainakin parituhatta venäläistä vaunua.

Yksittäisen upseerin tekojen korostamisella ei ole tarkoitus mitätöidä monien muiden panssarintorjuntaa kehittäneiden sotilaiden tekemää työtä. Lehtinen on kunniansa ansainnut. Jotenkin kohtalonomaista on se, että jatkosodan hyökkäysvaiheen alkaessa Jääkäriprikaatiin perustetun Panssarijääkäripataljoonan komentajana toiminut Lehtinen menehtyi 25. heinäkuuta 1941 Tuuloksessa venäläisen panssarintorjuntatykin osuudesta saamiinsa vammoihin. □

Kuva SA-kuva/Puolustusvoimat.



Suomalaiset tuhosivat talvisodassa noin pari tuhatta panssarivaunua.

Kuva SA-kuva/Puolustusvoimat.



37 millimetrin panssarintorjuntatykki oli ehkä talvisodan ratkaisevin ase.

Kuva SA-kuva/Puolustusvoimat.



20 millimetrin panssarintorjuntakivääri ei valitettavasti ehtinyt valmistua talvisotaan.

Perinnetietoutta – tiesitkö tätä? Puolustusvoimien yhteiset juhlapäivät

Puolustusvoimien yhteisiä vuosittaisia juhlapäiviä ovat puolustusvoimain lippujuhlan päivä 4. kesäkuuta ja Suomen itsenäisyyspäivä 6. joulukuuta. Tällöin ylenetään ja palkitaan Puolustusvoimien henkilökuntaa, reserviläisiä ja siviilihenkilöitä. Suomen itsenäisyyspäivänä 6. joulukuuta Puolustusvoimat järjestää valtakunnallisen paraatin ja osallistuu itsenäisyyspäivän juhlallisuuksiin.

Ensimmäisen kerran Suomen sotaväen lippujuhlan päivää vietettiin 16. toukokuuta vuonna 1919, tosin epävirallisena juhlapäivänä. Perusteena juhlapäivälle pidettiin Suojeluskuntien vapaussodan päättymisen ja Helsingin valtauksen kunniaksi 16. toukokuuta 1918 järjestämää voitonparaatia Helsingissä. Tasavallan presidentti vahvisti sen viralliseksi juhlapäiväksi kuitenkin vasta vuonna 1921.

Toukokuusta Suomen sotaväen lippujuhlan päivää vietettiin vuosina 1919–1939, kunnes siitä luovuttiin välirauhan aikana vuonna 1940.



Vapaussodan voitonparaatin muistopäivää ei enää talvisodan jälkeen pidetty sopivana koko Puolustusvoimien juhlapäiväksi. Sen sijaan kehoitettiin viettämään piispainkokouksen ehdottamaa kaatuneiden muistopäivää seuraavana sunnuntaina, 19. toukokuuta. Vuonna 1941 virallista juhlapäivää ei

vietetty. Seuraavana vuonna, 4. kesäkuuta 1942, juhlimin sotamarsalkka C. G. E. Mannerheimin 75-vuotissyntymäpäivää, jolloin hän myös sai nimityksen Suomen marsalkaksi.

Vuonna 1944 Suomen marsalkan syntymäpäivänä pidettiin Ensossa suuri sotilasparaati. Vuosina 1945–1951 ei järjestetty virallisia lippujuhlan päivän tilaisuuksia, mutta 4. kesäkuuta säilyi kuitenkin edelleen virallisena liputuspäivänä. Mannerheimin kuoleman jälkeen ensimmäinen puolustusvoimain lippujuhlan päivä järjestettiin vuonna 1952. Siksi puolustusvoimain lippujuhlan päivä on nykyisin vuosittain 4. kesäkuuta vietettävä Puolustusvoimien juhlapäivä ja virallinen liputuspäivä.

Marko Palokangas



Ajan kaikuja

Kirjoitustöissäni olen toisinaan joutunut toteamaan, miten onnekkaita me suurten ikäluokkien edustajat olemme olleet. Synnyimme sotienjälkeiseen Suomeen, rauhan ja jälleenrakennuksen lähtöpäikälle.

Siitä pitäen jokainen vuosi oli aina edellistä parempi, jokainen joululapsen elämässä edellistä yltäkylläisempi. Meiltä ei ole sodan takia viety nuoruusvuosia, terveyttä tai henkeä, niin kuin vanhemmiltamme. Yleisissä saunoissa pikkupojat saattoivat tavata sotainvalideja ja todeta omin silmin sodan arvet ja menetykset.

Mutta sodan todellisiin tapahtumiin nähden minun sukupolveni, 1960-luvulla aikuistuneet suomalaiset, olivat historiattomia. Osaksi se johtui siitä, että vanhemmat eivät sotaa mielellään muistelleet.

Toisen maailmansodan voittajavaltioissa veteraanien arvostus oli itsestäänselvyys, siitä ei edes keskusteltu. Nimenomaan Neuvostoliitossa ja sittemmin Venäjällä ”suuren isänmaallisen sodan” päättymisestä lähtien veteraanit ovat nauttineet sekä virallista että yleistä arvostusta. Moni suomalainen pääsi aikoinaan Neuvostoliiton matkoillaan todistamaan, kuinka puna-armeijan eläkeläiset kulkivat arkenakin mitalit rinnassa ja tyynesti ohittivat minkä tahansa jonon.

Samaa arvostusta ei sallittu suomalaisille veteraaneille. Virallinen Suomi ei antanut veteraanityölle eikä maanpuolustushengelle tunnustusta enempää kuin mitä muodollisuuksiin kuului. Valtiojohto luotti diplomatian ja ulkopoliitiikan keinoihin, eli viime kädessä itseensä.

Suhdettamme Neuvostoliittoon leimasi varovaisuus, ja siksi tuli myös tavaksi kirjoittaa historiaa uusiksi. Painotukset muuttuivat. Suomalaiset olivatkin itse syyllisiä sotiin. Oman ikäluokkani puolustukseksi voin sanoa vain sen, että olimme tuohon aikaan kovin yksipuolisen informaation varassa.

Valtiojohto ja muu virallinen Suomi, koululaitosta myöten, olivat uuden historiatulkinnan kannalla aina siihen saakka kunnes Neuvostoliitto



hajosi. Näin jälkempäin voi arvioida, että muutama arvostava sana veteraaneille silloin tällöin ei ulkopoliittista linjaamme olisi vaarantanut.

Historia on aina voittajien kirjoittamaa. Sen mukaan ojentautuvat myös eteenpäin katsovat historiankirjoittajat. Siksi saattaa kestää vuosikymmeniä ennen kuin niin kutsuttuun viralliseen totuuteen syntyy halkeamia.

Kaikkina aikoina on keskuudessamme kuitenkin ollut aikalaistodistajia, jotka ovat yrittäneet lausua jotakin oivaltavaa jo siinä hetkessä. Jos se ei ole sopinut suureen linjaan, puheenvuoro on tuomittu marginaaliin. Vasta aika on tehnyt niille oikeutta. Kerta toisensa jälkeen tutkimus on vähitellen vahvistanut, että silminnäkijät eivät sittenkään olleet aivan väärässä.

Professori Lauri Hyvämäki kirjoitti aikoinaan kiistellyn kirjan *Vaaran vuodet 1944–1948*, jonka johtopäätökset eivät sopineet sodan jälkeisen ulkopoliitiikan liturgiseen osuuteen. Tämän päivän tiedoilla varustettu lukija löytää siitä kovin vähän asiavirheitä.

Yrjö Soinin sotasyällisysoikeudenkäyntiä selostava *Kuin Pietari hiilivalkealla* ilmestyi kymmenen vuotta oikeudenkäynnin jälkeen. Myöhempiin tutkimustuloksiin verraten tämäkin paheksuttu teos oli maltillinen kuvaus neuvostoliittolaisesta näytösoikeudenkäynnistä Suomeen sovellettuna.

Pauli Burman ja Matti Niemisen pamfletti *Osakeyhtiö isänmaa vuonna 1959* ja Kauko Kareen *Tähän on tultu*

vuodelta 1967 olivat yrityksiä ruotia Urho Kekkosen ja maalaisliiton valkankäyttöä. Ne olivat myyntimenestyksiä, mutta tietenkin virallisen suunnan kovin paheksuvia.

Vielä suurempi myyntimenestys oli Helsingin Sanomien poliittisen toimituksen salanimellä julkaisema *Tamminiemen pesänjakajat* vuodelta 1981. Ei silläkään juuri ymmärtäjiä ollut, vaan se oli ”ala-arvoinen kirjallinen tuote”, kuten Paavo Väyrynen asian aikanaan ilmaisi.

Historia on sillekin antanut vapauttavan tuomion. Neuvostoliitto ei miehittänyt Suomea, vaikka Mauno Koivisto valittiin presidentiksi, Ahti Karjalainen ei raitistunut, Väyrynen oli kuin olikin vehkeillyt venäläisten kanssa ja niin kutsutut kotiryssät olivat vieläkin vaikutusvaltaisempia kuin kirjassa uskallettiin olettaa.

Aika korjaa asiat ja niiden mittasuhteet kohdalleen. Nuorempi sukupolvi on saanut lähihistoriastamme jo tasapainoista tietoa. Veteraanien kunnia ei Suomen kansan enemmistön mielisissä ole koskaan ollutkaan hukassa, mutta viime vuosina se on palautettu täysimääräisenä, aina korkeinta valtiojohtoa myöten.

Olen kuullut useamman kuin yhden sodassa olleen kiittävän sitä, että he ovat saaneet elää vielä tämänkin ajan ilman vähäisintäkään syyllistämistä. Aika oikoo vääryydet.

Lasse Lehtinen
filosofian tohtori, toimittaja ja kirjailija

Kadettikunta 95 vuotta – kadettiveljeyttä, turvallisuuspolitiikkaa ja maanpuolustustietoutta

Kadettikunnan juhluvuoden teemana on ”Kadettikunta 95 vuotta – kadettiveljeyttä, turvallisuuspolitiikkaa ja maanpuolustustietoutta”. Teemalla kannustetaan kadettiipiirejä kokoamaan kadettiveljiä ja -sisaria yhteiseen juhluvuoden tapahtumaan sekä osallistumaan aktiivisesti turvallisuuspolitiikasta ja maanpuolustuksesta käytävään kansalaiskeskusteluun.

Juhluvuoden teeman hengessä Kadettikunta julkistaa uuden *Turvallisuuspolitiikan tietopankin* 95-vuotisjuhlassa Kouvolassa. Tietopankki tarjoaa koululaisille ja kansalaisille jäseneltyä tietoa maamme turvallisuus- ja puolustuspolitiikasta, kokonaisturvallisuudesta, maanpuolustuksesta ja kansainvälisistä järjestöistä sekä lähialueiden ja suurvaltojen asevoimista. Internetpohjainen *Turvallisuuspolitiikan tietopankki* toimii mobiililaitteissa, älypuhelimissa, tabletti- ja tavallisissa tietokoneissa. Tietopankin sivustot ovat liitettynä sosiaalisen median kanaviin.

Kadettikunta valmisti ensimmäisen turvallisuuspolitiikan tietopankin *Turvallisuuden palapeli* 2000-luvun alussa cd-rom-levykkeelle, jonka jälkeen tietopankkia on kehitetty internetpohjaiseksi. Vuodesta 2006 lähtien on tietopankkiin tehty yli

15 miljoonaa tietohakua. Kadettikunnan *Turvallisuuspolitiikan tietopankki* on ainutlaatuinen tietopankki Suomessa.

Viestintätutkimus 2015

Filosofian maisteri Heidi Honkamaa ja sotatieteiden tohtori Risto Sinkko toteuttivat Kadettikunnan viestintätutkimuksen 2015. Tutkimuksen tulokset esiteltiin syyskokouksessa, ja tutkimusta käsittelevä artikkeli on luettavissa toisaalla tässä lehdessä. Tutkimustulokset on lähetetty kadettiipiireille ja tulokset ovat luettavissa myös Kadettikunnan verkkosivujen jäsenosiossa.

Kiitän tutkimukseen osallistuneita. Tutkimustuloksia käytetään järjestöme viestinnän edelleen kehittämiseksi.

Nuoret, arvot ja maanpuolustus -tutkimushankkeen julkaisu

Kadettikunnan, Maanpuolustuskorkeakoulun, Reserviupseeriliiton ja Poliisi-ammattikorkeakoulun viime vuoden arvoseminaarin kirja *Toimintakyky turvallisuuden johtamisessa* julkaistiin 16. lokakuuta 2015 sotatieteiden päivien yhteydessä.

Kasvatustieteen tohtori Soili Paananen käsittelee julkaisussa toimintakyky-käsitettä, ylikomisario Harri Gustafsson mielen valmentamista ja kapteeni Toivo Pollock sotilaan toimintakykyä kriisinhallintaoperaatioissa. Lisäksi julkaisussa on TNS Gallupin kansalaistutkimus, jossa käsitellään suomalaisten ajatuksia poliittisista toimijoista, instituutioista ja maanpuolustuksesta.

Julkaisu on luettavissa sähköisessä muodossa Kansalliskirjaston Doria-julkaisuarkiston kohdasta Maanpuolustuskorkeakoulu osoitteessa www.doria.fi.



Kevätkokous ja Kadettikunnan 95-vuotisjuhla Kouvolassa

Kadettikunnan kevätkokous ja 95-vuotisjuhla järjestetään lauantaina 12. maaliskuuta 2016 Kouvolan kaupungintalossa. Iltajuhla pidetään Kouvolan Upseerikerholla.

Kadettikunta ja Pohjois-Kymen kadettiipiiri toivottavat kadettiveljet ja -sisaret kumppaneineen lämpimästi tervetulleiksi Kouvolaan. Ohjeet ilmoittautumisesta, majoittumisesta, kuljetuksista ym. löytyvät Kadettikunnan verkkosivuilta osoitteesta www.kadettikunta.fi.

*Constantem decorat honor –
Kunnia kestävän palkka*

Juha Tammikivi
[juha.tammikivi\(at\)kadettikunta.fi](mailto:juha.tammikivi(at)kadettikunta.fi)
Twitter (at)kadettikunta
facebook.com/kadettikunta



Kadettikunnan 95-vuotisjuhlapäivä Kouvolassa lauantaina 12. maaliskuuta 2016

Kadettikunnan kevätkokous

Kadettikunta ry:n sääntömääräinen kevätkokous järjestetään Kouvolassa lauantaina 12. maaliskuuta 2016 kello 10.00 alkaen.

Kokouksessa käsitellään sääntöjen 10 §:n mainitut asiat sekä jäsenten Kadettikunnan hallitukselle sääntöjen mukaisesti neljä viikkoa ennen kokousta kirjallisesti lähettämät kokousaloitteet. Äänioikeutettuja kokouksessa ovat kaikki Kadettikunnan jäsenet. Äänestäminen nimetyille jäsenelle annetulla valtakirjalla on sallittu.

Juhlapäivän ohjelma

- 9.30–09.45 Seppelenlasku, Kouvolan vanha hautausmaa (Kasarminkatu 45)
- 10.00–12.00 Sääntömääräinen kevätkokous, Kouvolan kaupungintalon juhlasali (Torikatu 10, 45100 Kouvola)
- 12.00–13.00 Kokousedustajien, kuorojen ja soittokunnan lounas, Kouvolan kaupungintalon Ravintola Leiviskä
- 13.00–13.45 Kuorojen ja soittokunnan valmistelut ja harjoittelu, Kaupungintalon Juhlasali
- 14.00–16.00 Kadettikunta 95 vuotta päiväjuhla, Kaupungintalon Juhlasali
- 16.00–17.00 Kahvitilaisuus kaupungintalon lämpiössä
- 18.30–18.45 Linja-autokuljetus Hotelli Cumuluksesta Hotelli Vaakunan kautta Kouvolan Upseerikerholle (Upseeritie 5)
- 19.00 – 24.00 "Kadettikunta 95 vuotta" -iltajuhla Kouvolan Upseerikerholla
paluukuljetukset Upseerikerholta hotellille ovat 22.30 ja 23.30.

Päivä- ja iltajuhla ovat avec-tilaisuuksia.

Lisäohjeita (pysäköinti yms.) juhlatilaisuuteen osallistuville on luettavissa Kadettikunnan verkkosivulla www.kadettikunta.fi

Kadettikunta ja Upseeriliitto päivittivät yhteistoimintasopimuksensa



Kadettikunnan ja Upseeriliiton välinen yhteistoimintasopimus allekirjoitettiin Katajanokalla 6. marraskuuta 2015. Vuonna 1972 sovittu työnjako on todettu onnistuneeksi ja toimivaksi. Kuvassa Kadettikunnan puheenjohtaja, kontra-amiraali Veijo Taipalus ja Upseeriliiton puheenjohtaja, everstiluutnantti Jari Rantala.

Sopimus on luettavissa Kadettikunnan verkkosivuilla www.kadettikunta.fi



*Isänmaa tarvitsee puolustajansa
– upseerin.*

*Upseeri tarvitsee puolustajansa
– Upseeriliiton.*

Kadettikunta kohti juhluvuotta 2016

Kadettikunnan syyskokous pidettiin Maanpuolustuskursien maneesissa Helsingissä 24. lokakuuta 2015. Syyskokouspäivän käynnisti esitelmätilaisuus, jossa everstiluutnantti, valtiotieteiden tohtori Jyri Raitasalo piti esitelmän aiheesta ”Miksi Ukrainan kriisi yllätti länsimaat?” Turvallisuuspolitiikan esitelmän jälkeen filosofian maisteri Heidi Honkamaa esitteli Kadettikunnan viestintätutkimuksen 2015 keskeisempiä tuloksia, jotka ovat luettavissa toisaalla tässä lehdessä.

Sotavahinkosäätiö palkitsi maanpuolustusaatteellisesta työstä

Esitelmätilaisuuden jälkeen Sotavahinkosäätiön puheenjohtaja, vakuutusneuvos Harri Kainulainen ja säätiön hallituksen jäsen, kenraaliluutnantti Ilkka Aspara luovuttivat Sotavahinkosäätiön myöntämät 2 000 euron maanpuolustuspalkinnot kapteeni Tommi

Myyryläiselle Pohjois-Satakunnan kadettipiiristä, everstiluutnantti Markku Nissiselle Oulun kadettipiiristä, everstiluutnantti Kari Sainiolle Helsingin kadettipiiristä, everstiluutnantti Tapani Saurukselle Etelä-Hämeen kadettipiiristä ja everstiluutnantti Vesa Valtoselle Pohjois-Kymen kadettipiiristä.

Kadettikunnalla edessään juhluvuosi

Merivoimien komentajaksi Turkuun siirtyvän Kadettikunnan puheenjohtajan, kontra-amiraali Veijo Taipaluksen seuraajaksi valittiin yksimielisesti prikaatikenraali Kim Mattsson, joka palvelee puolustusvoimien komentopäällikkönä. Kadettikunnan uudeksi varapuheenjohtajaksi valittiin Helsingin kadettipiirin puheenjohtajana usean vuoden ajan palvellut kommodori Henrik Nystén.

Hallitukseen valittiin uusina jäseninä kapteeniluutnantti Maarit Sapman Länsi-Uudenmaan kadettipiiristä ja kadetti Heikki Vuorinen, joka toimii



Everstiluutnantti, VTT Jyri Raitasalo esittelee Ukrainan kriisistä.

Kadettitoverikunnan varapuheenjohtajana. Entisinä hallituksen jäseninä jatkavat ilmavoimissa palvellut eversti Kai Vainio, puolustusvoimien viestintäjohtajana palveleva eversti Mika Kallio-maa, Kadettikoulun johtajana palveleva eversti Pertti Posti, Karjalan prikaatissa



Sotavahinkosäätiön puheenjohtaja Harri Kainulainen ja säätiön hallituksen jäsen, kenraaliluutnantti Ilkka Aspara luovuttivat maanpuolustuspalkinnot.



Filosofian maisteri Heidi Honkamaa kertoi viestintätutkimuksen tuloksista.

pataljoonan komentajana palveleva everstiluutnantti Vesa Valtonen, Rajavartiolaitoksessa palveleva majuri Sami Mattila ja Maanpuolustuskorkeakoulussa palveleva komentajakapteeni Mikko Sistonen. Hallituksen toimikausi alkaa 1. tammikuuta 2016.

Kadettikunnan toiminnantarkastajiksi valittiin eversti Ensio Mäkipelto ja majuri, kauppatieteiden ylioppilas MBA Jorma Komulainen sekä varatoiminnantarkastajiksi majuri, kauppatieteiden maisteri Lasse Härkönen ja majuri, ekonomi Matti Krannila.

Syyskokous hyväksyi yksimielisesti toiminta- ja taloussuunnitelman vuodelle 2016. Ensi vuoden teemaksi päätettiin ”Kadettikunta 95 vuotta – kadettiveljeyttä, turvallisuuspolitiikkaa ja maanpuolustustietoutta”. Kadettikun-

nan 95-vuotisjuhla järjestetään 12. maaliskuuta Kouvolassa yhteistoiminnassa Pohjois-Kymen kadettiipiirin kanssa.

Kadettikunnan ensi vuoden merkittävin hanke on saattaa loppuun *Turvallisuuspolitiikan tietopankin* uudistaminen. Tietopankki julkistetaan Kadettikunnan 95-vuotisjuhlassa.

Kadettikunnan puheenjohtaja toimii juhlavuonna myös Upseerijärjestöjen yhteistoimintaelimen (YTE) puheenjohtajana. Puheenjohtaja isännöi 4. kesäkuuta marsalkka Mannerheimin muiston kunniaksi järjestettävän juhlatilaisuuden.

Ensi vuonna Kadettikunta käynnistää yhteistoiminnan myös Suomen Sotatieteellisen Seuran kanssa. Yhteistyössä järjestetään turvallisuuspolitiikan seminaari Helsingissä.

Kadettikunnan jäsenmaksu päätettiin pitää ennallaan 27 eurossa, josta Helsingin kadettiipiirille palautetaan piiritukea 7 euroa ja jäsenmäärältään pienimmille kadettiipiireille 15 euroa (Länsi-Uusimaa, Etelä-Häme, Hanko-niemi, Pohjois-Satakunta, Etelä-Satakunta, Pohjois-Karjala, Pohjanmaa ja Pohjois-Lappi) ja muille kadettiipiireille 10 euroa kutakin maksanutta jäsentä kohden. Kadeteilta ei edelleenkään kerätä jäsenmaksua heidän opiskeluaikanaan. Jäsenmaksun palautuksen porrastuksen tarkoituksena on tukea pieniä kadettiipiirejä entistä paremmin .

Kadettikunnan organisaatiota kevennetään

Syyskokous hyväksyi hallituksen esityksen Kadettikunnan uusiksi säännöiksi. Merkittävään muutos koskee



Puheenjohtaja luovutti Kadettikunnan pienoislipun numero 73 Marjukka Lehtiselle.

valtuuskunnan puheenjohtajiston ja valtuuskunnan lakkauttamista. Sääntöesityksen mukaisesti strategiasuunnittelu siirtyy hallituksen tehtäväksi. Nykyiset säännöt ovat vuodelta 1992. Uudet säännöt tulevat voimaan, kun Patentti- ja rekisterihallitus on ne hyväksynyt.

Kadettikunnan ensi vuoden toiminnasta on lisää tietoa verkkosivulla www.kadettikunta.fi.

Pääsihteeri Juha Tammikivi [juha.tammikivi\(at\)kadettikunta.fi](mailto:juha.tammikivi(at)kadettikunta.fi)

Kim Mattsson Kadettikunnan uudeksi puheenjohtajaksi

Kadettikunnan syyskokous valitsi yhdistyksen uudeksi puheenjohtajaksi vuoden 2016 alusta lukien prikaatikenraali Kim Mattssonin. Hän seuraa tehtäväsään Kadettikuntaa viimeisen kahden vuoden ajan luotsannutta ja Merivoi-

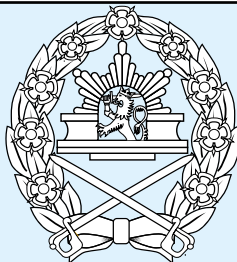
mien komentajaksi siirtyvää kontra-amiraali Veijo Taipalusta.

Prikaatikenraali Kim Mattsson palvelee puolustusvoimien komentopäällikkönä.



KUTSU

jäsenille puolisoineen

**Kadettikunta ry****95 vuotta**

Kouvolan Kaupungintalon juhlasali

12. maaliskuuta 2016 kello 14.00

Alkusoitto

Jean Sibelius: Adante Festivo

Kouvolan Soittokunta

johtaa kapellimestari, dir. mus. Teuvo Haikonen

TervehdyssanatKadettikunnan puheenjohtaja,
prikaatikenraali Kim Mattsson**Pohjois-Kymen Kadettiipiirin tervehdys**Kadettiipiirin puheenjohtaja,
majuri Petteri Liitola**Kouvolan kaupungin tervehdys**Kaupunginhallituksen jäsen,
rehtori Marjatta Nykänen**Kuorolaulua**

Jean Sibelius: Metsämiehen laulu

Jean Sibelius: Isänmaalle

Kaaderilaulajat ja Kadettikuoro

johtaa everstiluutnantti Matti Orlamo

Juhlapuhe

Puolustusministeri Jussi Niinistö

Musiikkiesitys

Jean Sibelius: Jääkärien marssi

Kouvolan Soittokunta ja kuorot

**Turvallisuuspolitiikan tietopankin
julkistaminen**Kadettikunnan pääsihteeri,
eversti Juha Tammikivi**Palkitsemiset**

Kadettikunnan puheenjohtaja

Kuorolaulua

Jean Sibelius: Ateenalaisten laulu

Kaaderilaulajat, Kadettikuoro ja soittokunta
johtaa kapellimestari Teuvo Haikonen**Maamme**

Juhlayleisö, kuorot ja soittokunta

Kahvitarjoilu

Kouvolan kaupunki

Paraatiasu tai tumma puku, kunniamerkit

Tervetuloa Kouvolaan!

Kadettikunta ry ja Pohjois-Kymen kadettiipiiri

Ilmoittautuminen tilaisuuteen pyydetään tekemään 1.3.2016 mennessä toimistonhoitaja
Sabina Krogarsille, puhelin 09 490 759 tai sähköposti kadettikunta(at)kadettikunta.fi.

Kaaderitanssiaisissa ennätysmäärä nuoria



Kaaderitanssiaisiin osallistui kadettiveljiä ja -sisaria kursseilta 39–101.



Perinteinen Juuan Ville laulettiin pöytäkunnittain.



Kaaderitanssiaiset järjestettiin 23. lokakuuta 2015 Maanpuolustuskorkeakoulun juhlasalirakennuksessa.



Pääosa Kaaderitanssiaisiin osallistuneista oli nuorempia upseereja kumppaneineen.

*Kylkirauta-lehden toimitus ja Kadettikunnan toimisto
toivottavat Kylkiraudan lukijoille
Rauhallista Joulua ja Menestyksellistä Vuotta 2016.*

Kadettikunnan viestintätutkimus

Kyselyn suunnitteli kadettikunnan viestinnän kehittämistyö-ssä muutenkin mukana ollut filosofian maisteri Heidi Honkamaa, jonka järjestöviestinnän haasteita käsittelevä pro gradu -tutkielma valmistui kesällä 2015. Kyselytyöryhmään kuuluivat Risto Sinkko, Juha Tammikivi ja Kari Sainio.

Viestintätutkimuksen tavoitteena oli selvittää jäsenistön tyytyväisyyttä järjestön viestintään ja kerätä palautetta siihen tehdyistä uudistuksista. Kysymyksiä suunniteltaessa pyrittiin ottamaan huomioon erityisesti ne puutteet, jotka olivat nousseet esiin vuoden 2013 kyselyissä. Mahdollisen kehityksen arvioimiseksi muutamat kysymykset toistettiin molemmissa kyselyissä.

Tutkimuksen taustatiedot

Webropol-ohjelmalla luotu kysely lähetettiin 4 385:lle sähköpostinsa ilmoittaneelle jäsenelle. Vastauksia saatiin yhteensä 695, mikä edustaa noin 16 prosenttia jäsenistöstä. Vuoden 2013 kyselyihin verrattuna vastaajamäärä ja -jakaumat olivat pysyneet melko samanlaisina. Vastauksia kerättiin kahden viikon ajan, ja tulokset esiteltiin ensimmäisen kerran Kadettikunnan syyskokouksessa 24. lokakuuta 2015.

Taustatiedoissa kysyttiin vastaajien sotilasarvo, ikä, koulutustausta, kadettiipiiri ja puolustushaara. Lisäksi kysyttiin, onko vastaaja evp- vai aktiivipalveluksessa oleva upseeri ja palveleeko hän Puolustusvoimissa vai Rajavartiolaitoksessa.

Vastanneiden yleisin (35 prosenttia) sotilasarvo oli everstiluutnantti tai komentaja. Suurin osa heistä (47 prosenttia) kuului ikäryhmään yli 60-vuotiaat. Toiseksi suurin ikäryhmä oli 50–51-vuotiaat (10 prosenttia). Koulutustaustaltaan suurin osa vastanneista oli joko esiuupseerikurssin tai yleisesikuntaupseerin tutkinnon suorittaneita.

Kyselyyn vastanneita oli kaikista kadettiipiireistä. Eniten vastanneita (32 prosenttia) oli Helsingin kadetti- piiristä, ja muiden kadettiipiirin osuus vaihteli vajaasta yhdestä prosentista

Kadettikunta kartoitti syksyllä jäsenistönsä viestintätyytyväisyyttä. Edellisen kerran viestintää arvioitiin vuonna 2013. Sen ja muun tutkimustiedon perusteella Kadettikunnan viestintään on tehty uudistuksia. Nyt tehdyn kyselyn perusteella näyttää siltä, että vaikka parannettavaa ja kehitettävää löytyy jatkuvasti, kyselyyn vastanneet olivat kuitenkin varsin tyytyväisiä uudistettuun viestintään.

noin kahdeksaan prosenttiin. Aktiivipalveluksessa oli 38 prosenttia ja sotilaseläkkeellä olevia evp-upseereja 53 prosenttia vastanneista. Loput olivat siviilitehtävissä työskenteleviä evp-upseereja. Puolustusvoimissa palvelevia oli 95 prosenttia vastanneista, ja 79 prosenttia heistä palveli Maavoimissa.

Epäkohtia saatu korjattua

Vuonna 2013 tehty järjestö- ja viestintäkysely toi esiin muutamia erityisiä viestinnän ongelmakohtia. Jäsenet olivat tuolloin huolissaan nuorten mukaan saamisesta, verkkosivujen kömpelöstä ja vanhentuneesta ilmeestä sekä paikallisen viestinnän vähäisyydestä. Kadettikunnan toivottiin lisäävän myös ulkoista näkyvyyttään.

Viimeisen kahden vuoden aikana Kadettikunta on päivittänyt verkkosivunsa ja sosiaalinen media on otettu yhdeksi viestinnän kanavaksi. Digitaalisen näköislehden lisäksi Kylkirautalehdelle on luotu omat verkkosivut. Myös paperilehden yleisilmettä ja sisältöä on kehitetty systemaattisesti. Uudistuksista on tiedotettu sekä Kylkiraudassa että sosiaalisessa mediassa.

Tutkimuksen vastausten perusteella näyttää siltä, että jäsenkunta on huomannut uudistukset melko hyvin. Kylkiraudan näköislehti ja verkkosivut olivat tuttuja noin 80 prosentille vastaajista, ja 62 prosenttia heistä ilmoitti havainneensa myös verkkosivujen uudistukset. Mukanaolo sosiaalisessa mediassa oli noteerattu huomommin, sillä vain 39 prosenttia vastaajista tiesi Kadettikunnan Facebook-sivusta ja 22 prosenttia Twitter-tilistä.

Valtaosa vastaajista (54 prosenttia) piti viestinnän kokonaisuudistuksia ja verkkosivujen kehittämistä onnistuneena parannuksena. Loput vastaajista eivät olleet huomanneet mitään merkittävää muutosta. Viestinnän uudistetun ilmeen koki Kadettikunnan arvolle sopivaksi 96 prosenttia vastaajista. Myös keskustelumahdollisuuksien koettiin tällä hetkellä olevan riittävät.

Sosiaalinen media ulkoisen viestinnän väline

Kadettikunnan viestintää sosiaalisessa mediassa oli toivottu erityisesti vuoden 2013 kyselyssä. Sosiaalinen media koettiin muun muassa keinoksi nykyaikaistaa järjestöä ja tarjota lisää keskustelumahdollisuuksia jäsenille.

Nykyisin Kadettikunnalla on sekä Facebook-sivu että Twitter-tili. Facebookissa oli 1 283 ja Twitterissä 303 seuraajaa. Facebookin kautta jaetaan ajankohtaisia artikkeleita sekä Kadettikunnan uutisia. Se mahdollistaa myös sivuilla jaettujen sisältöjen suosion seuraamisen, josta saadaan arvokasta tietoa viestinnän kehittämiseen.

Yksittäinen ”postaus” eli Kadettikunnan Facebookiin lataama sisältö tavoitti yleensä noin 600 sosiaalisen median käyttäjää. Tähän mennessä ennätyksellisin postaus on ollut kadettien ylentämistilaisuus 27. elokuuta 2015, joka tavoitti 10 598 henkilöä.

Kaikista kyselyyn vastanneista noin 43 prosenttia ja yli 60-vuotiaista noin 70 prosenttia ei yleensä seuraa tai käytä sosiaalista mediaa lainkaan. Ainoa ikäryhmä, jossa kaikki vastanneet ilmoittivat seuraavansa vähintään yhtä sosiaalisen median kanavaa (Facebook, Twitter, Instagram, You-

Tube, LinkedIn tai Whatsapp), oli alle 25-vuotiaat. Muiden ikäryhmien vastaajista suurin osa seuraa jotain sosiaalisen median kanavaa. Vastaajista 82 prosenttia ilmoitti, etteivät he seuraa Kadettikuntaa sosiaalisessa mediassa. Kaikista mainituista kanavista käytetyin oli Facebook. Myös Kadettikunnan sosiaalisen median kanavista Facebook (15 prosenttia) oli suosituimpi kuin Twitter (5 prosenttia).

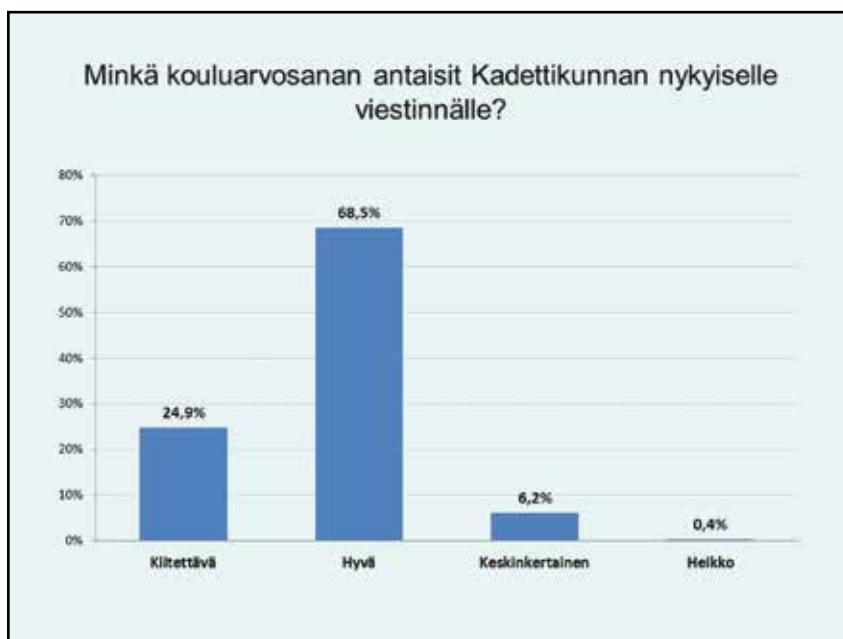
Sosiaalisen median asema näyttäsikin tällä hetkellä tukevan pikemmin Kadettikunnan ulkoista kuin sisäistä viestintää. Jäsenten mielestä sähköposti ja painettu Kylkirauta-lehti ovat edelleenkin luontevin tapa tavoittaa heidät. Sosiaalinen media ei ole syrjäyttämässä Kadettikunnan viestintään muita kanavia, vaan se tukee sekä niitä että erityisesti Kadettikunnan ulkoista viestintää.

Seurannan mukaan Kadettikunnan verkkosivuille (www.kadettikunta.fi) kohdistui vuoden 2014 aikana yli 1,5 miljoonaa tietohakua. Saman verran hakuja on tehty myös Kylkiraudan verkkosivuille (www.kylkirauta.fi). Kylkiraudan verkkolehden puolestaan on vuoden aikana kohdistunut noin 2,2 miljoonaa tietohakua. Myös Kadettikunnan tietopankit ovat olleet aktiivisessa käytössä, esimerkiksi *Turvallisuuspolitiikan tietopankkiin* tehtiin vuonna 2014 yli 1,5 miljoonaa ja *Veteraanien Perintö – Itsenäinen Isänmaa* -sivustolle 2,4 miljoonaa tietohakua. Lukuihin on kuitenkin syytä suhtautua ennemminkin suuntaa antavina kuin absoluuttisina.

Kylkirauta-lehti edelleen suosituin

Kylkirauta-lehti pitää edelleen puoliaan vahvasti, ja se on säilyttänyt asemansa Kadettikunnan jäsenistön ykkösviestintävälineenä. Jäsenistö haluaa jatkosakin ehdottomasti säilyttää painetun lehden, vaikka monet ilmoittivat lukuvansa myös verkkolehden. Vähintään muutaman kerran Kylkiraudan verkkosivuilla ja -lehdessä oli vierailut noin 66 prosenttia vastaajista.

Kylkiraudan sisällöistä suosituimpia olivat vastausten mukaan pääkirjoitukset, artikkelit ja kolumnit. Lehden teemoiksi toivottiin muun muassa Puolustusvoimien ajankohtaisia asioita, turvallisuuspolitiikkaa ja sotahisto-



ria. Kokonaisuudessa Kylkirauta sai vastaajilta arvosanan hyvä tai erittäin hyvä.

Kaiken kaikkiaan Kadettikunnan nykyisen viestintään koettiin tavoittavan hyvin (56 prosenttia) tai erittäin hyvin (43 prosenttia) vastaajista. Verrattuna 2013 tehtyyn kyselyyn parannusta tavoitettavuuteen on tullut noin seitsemän prosenttia. Lisäksi Kadettikunnan viestintäkanavat koettiin helpokäyttöisiksi. Noin 98 prosenttia vastaajista ilmoitti tietävänsä, mistä he saavat halutessaan lisätietoa toiminnasta ja tapahtumista. Sähköpostia pidettiin parhaana aktiivisen tiedottamisen kanavana. Myös kadettikursien ja -piirien toivottiin pitävän yhteyttä jäseniinsä ensisijaisesti sähköpostitse. Verkkosivut koettiin hyödyllisiksi ja niillä vierailaan satunnaisesti. Noin 25 prosenttia vastaajista kertoi käyttävänsä sivuja säännöllisesti.

Yleisesti ottaen kyselystä saatu palaute osoitti vastaajien olevan varsin tyytyväisiä Kadettikunnan viestintään. Parannettavaa ja kehitettävää on toki aina. Kommentit ja vastauksissa esitetty kritiikki otetaan huomioon viestintää kehitettäessä. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että edellisessä kyselyssä ilmenneet ongelmat on saatu korjattua ja tästä on hyvä jatkaa eteenpäin. Kyselyn tulokset ovat halukkaiden nähtävissä Kadettikunnan toimistossa. Kadetti-piireille on tehty erilliset piirikohtaiset esitysaineistot, joita voi tiedustella pääsihteeriltä. Työryhmä kiittää kaikkia kyselyyn osallistuneita!

Heidi Honkamaan pro gradu -tutkielma on luettavissa osoitteesta <http://www.tritonia.fi/?d=244&g=abstract&abs=6539>.

JOHTAMINEN
STRATEGIA
ASIAKASKESKEISYYS
TYÖHYVINVOINTI
ASiantuntevaa Valmennusta

Pauli Juuti oy

pauli.juuti@gmail.com 041-4666012

Koululaisten itsenäisyyspäivän juhla Kouvolassa

Pohjois-Kymen kadettiipiiri ja Kouvolan kaupungin perusopetus järjestivät perjantaina 4. joulukuuta Kouvolan jäähallissa Kouvolan koulujen itsenäisyyspäivän juhlan, johon osallistui noin 1 900 oppilasta ja 180 henkilökuntaan kuuluvaa.

Kutsuvieraina oli tilaisuuteen saapunut Kouvolan kaupunginjohtaja Lauri Lamminmäki vaimoineen sekä kaupunginhallituksen puheenjohtaja Jari Larikka. Muista kutsuvieraista mainittakoon Sotilaskotiliiton puheenjohtaja Kaija Vesala, Suomen Lottaperinneyhdistyksen puheenjohtaja Marjatta Nykänen, Kouvolan kirkkoherra Keijo Gärdström ja Kouvolan vanhan kasarmialueen perinnepäivystäjä kapteeni Kalevi Sirén.

Juhla alkoi ”Lippulaulun” sävelin, jonka aikana kaksi Suomen lippua Itä-Suomen Viestipataljoonan viestimiesten kantamina tuotiin katsomon ylätasanteelta jään reunaan. Seuraavana ohjelmassa oli Kouvolan Jäätaiturien luisteluesitys, jonka jälkeen everstiluutnantti Kimmo Hakanen kadettiipiirin edustajana lausui avaus sanat ja toivotti kaikki tervetulleiksi juhlaan. Tervehdyksen juhlaväelle toi tilaisuuteen Kouvojen edustusjoukkueen kapteeni ja koripallon maajoukkuepelaaja Ville Kaunisto.

Rakuunasoihtokunta esitti musiikkimajuri Riku Huhtasalon johdolla Jean Sibeliuksen ”Alla Marcian”, jonka jälkeen perusopetuksen palvelupäällikkö Kim Strömmer piti juhlapuheen. Tunnelmallinen ja mieleenpainuva Jean Sibeliuksen ”Finlandia” kuultiin Kouvolan musiikkiluokkien kuorojen esittämänä ja Rakuunasoihtokunnan säestämänä.

Karjalan prikaatin toimintanäytöksessä jäällä esiintyivät Itä-Suomen Viestipataljoonan ja Salpausselän ilmatorjuntaohjuspartion varusmiehet ja henkilökunta. Näytöksen aiheina olivat sulkeisjärjestys ja aseotteet sekä Stinger-ilmatorjuntaohjuspartion asemaanajo ja tulitoiminta.

Kouvolan musiikkiluokkien kuorojen esityksinä kuultiin kappaleet ”Täistelun arvoinen”, ”Sininen ja valkoinen”, ”Täällä Pohjantähden alla” ja ”On suuri sun rantas autius”.

Tilaisuus päättyi ”Maamme”-lauluun, jonka lauloivat yleisö ja kuorot Rakuunasoihtokunnan säestämänä.

Kahden vuoden päästä järjestetään

seuraava koululaisten juhla Suomen juhliessa 100-vuotista syntymäpäiväänsä.

Kimmo Hakanen

Kadetti 6400



33. Kadettikurssi – vielä kerran

Kadettikurssi 33 kokoontui 15. syyskuuta 2015 Suomalaisella Klubilla tunnuslauseemme ”vielä kerran” mukaisesti.

Kurssiltamme valmistuneita upseereja on jäljellä yksitoista. Paikalle saapui neljä kaaderaia sekä kaksi rouvaa. On alkanut tuntua siltä, että Helsinki on kaukana Sotkamosta, Kuopiosta, Turusta ja Lappeenrannasta. Kadettivääpeli Eero Lohi ja rouva Irma Airola tekivät poikkeuksen.

Yli kolme tuntia kestänyt yhdessä olo oli rattoisaa ja virkistävää. Muutimme tunnuslauseemme kuulumaan ”hän, joka kykenee” tulee ensi syksyn tapaamiseemme.



Hannu Pohjanpalo
Kadetti 3193

Ystävät kuulivat kutsun iltahuutoon

Luojan suotua pitkän elämäntaipaleen joutuu usein toteamaan ystävävärievien harventumisen. Ylioppilaaksi vuonna 1941 päässeistä 41 koulukaveristani on jäljellä enää kuusi ja vuonna 1943 kadettikurssilta upseereiksi valmistuneista 407 kadettista yhdeksän palvelustoveria, ja heistäkin osa on pitkäaikaisen taudin tai sairauden kourissa. Jalkaväkirykmentti 6:n ryhmänjohtajista jäljellä on yksi.

Syyskuussa saimme tiedon Tapio Skogin äkillisestä kuolemasta. Lokakuun 31. päivänä luin sanomalehdestä ilmoituksen Reserviupseerikurssin 47 kurssitoverini Ole Wasz-Höckertin menehtymisestä. Samana päivänä sain kuulla myös Ikämiessuojeluskunnan poikaosastossa toimineen Ossian Wuorenheimon poismenosta. Viimeisin suru-uutinen on tieto kadettikurssimme ainoan elossa olleen kenraalin, Ermei Kannisen, poismenosta.

Ystävien kuolemaan ei koskaan totu. Ne sävähdyttävät aina, ja mieleen nousee kysymys: milloin on oma vuoroni?

Tapio Skogin kuolema toi mieleeni muistoja pitkältä ajalta. Vuonna 1968 olin saanut mieleiseni siirron Pääesikunnasta Kaartin pataljoonan

huoltopäälliköksi. Sen komentajana toimi everstiluutnantti Veikko Vartiainen ja kapteeni Tapio Skog toimi kunniamatkan päällikkönä. Eräässä asetarkastuksessa totesin kompanian kiväärien olevan huonossa kunnossa. Tein asiasta merkinnän tarkastuskertomukseen ja sain Tapion vihat niskaan. Tapaus ei kuitenkaan estänyt monikymmenvuotisen ystävyuden alkamista.

Bulgarian Valtion matkatoimiston vuonna 1977 järjestämällä kutsumatkalla laskimme Tapion kanssa jättiläisen sepeleen noin kolmenkymmenen asteen helteessä Gorni Dubnikin muistomerille. Virkapuvuissa olimme hiestä läpimärkiä muun seurueen seurattessa tapahtumaa retkeilyasuisina.

Kylkiraudan toimitusneuvostossa olimme lähes aina samaa mieltä ja kritisoimme mielestämme liian tieteellisiä artikkeleita.

Tapion toimiessa Kaartin pataljoonan komentajana sain veteraanina usein kutsuja pataljoonan juhla- ja muihin tilaisuuksiin. Eläkevuosina olimme hyvin usein myös puhelinyhteydessä. Keskustelujemme aiheena oli yleensä Suomen sotahistoria. Keskusteluhetket saattoivat olla varsin pitkiäkin, olihan

kummallakin nyt aikaa pohtia asioita. Meitä yhdisti myös Arkadian Yhteislyseo, jossa olimme kumpikin aikoinaan opiskelleet.

Tapion isä Emil Skog toimi sodan jälkeen puolustusministerinä. Vasemmistolaisena häntä ei oikein noteerattu. Tapio kuitenkin kertoi, että muun muassa vuosina 1961–1966 puolustusministeriön kansliapäällikkönä toiminut kenraaliluutnantti Reino Arimo oli todennut Emil Skogin olleen paras puolustusministeri ja vaikuttaneen huomattavasti puolustuslaitoksen yleisen tilanteen kohentumiseen. Tapio kertoi myös, että hän oli kesämökillä auttanut isäänsä hävittämään vanhoja asiapapereita. Isä oli todennut, ettei niitä ollut aiheellista säilyttää. Jälkeenpäin ajateltuna se oli varmasti vahinko.

Tapion poismenon jälkeen ei ole enää ketään, jonka kanssa voisi ”rakentaa Suomea paremmaksi”. Jään todella kaipaamaan häntä.

Olli Vuorio
Kadetti 2674

44. Kadettikurssi ja 29. Merikadettikurssi Hämeessä

Aamalla elokuun 6. päivänä kursiveljet ja heidän ikiomansa suuntasivat kohti Hämeenlinnaa ja Linnankasarmia. Kadettiväepeli Matin kutsua oli noudattanut tällä kertaa yhteensä 27 veljeä ja sisarta, mikä oli hieno juttu. Toki seuraavilla kerroilla toivoisimme näkevämme niitäkin vuosien takaisia veljiä, jotka syystä tai toisesta ovat harvemmin tapaamisiiimme osallistuneet. Muistamme aina lämpimästi teitä kaikkia. Erityisesti kunnioitamme joukostamme jo pois kutsuttujen veljien ja sisarten muistoa.

Astelimme aluksi Hämeen vanhan linnan entistetyn vallihaudan äärelle Vanajaveden tuntumaan. Suljimme silmämme ja yritimme eläytyä nuoruutemme aikoihin kauniine muistoi-neen. Linnan valleilta meitä tervehtivät *Memory*-trumpettifanfaarin sävelet palauttaen mieleemme takaisin nykyhetkeen. Tapaaminen oli avattu mieleen painuvalla tavalla.

Linnan kasarmialue on sekä toiminnallisesti että visuaalisesti osa tärkeää historiallista kulttuurimaisemaa.

1850–1910-luvuilla rakentunut alue on yksi merkittävimmistä historiallisista kasarmialueistamme. Kasarmit edustavat poikkeuksellista, Helsingin ulkopuolella harvoin esiintyvää sotilasrakentamista ja -arkkitehtuuria. Matin tietoiskujen jälkeen nautimme aamukahvit Museo Militarian kahvilassa. Museokäynti jäi tällä kertaa kuitenkin väliin, sillä suuntasimme autokaravaanimme kohti Hattulaa.

Hattulassa kulttuurikierroksemme kohteena oli Parolan leijona, patsas, joka on pystytetty keisari Aleksanterin II:n Parolan leirialueella käynnin muistoksi. Toinen kohteemme oli Panssariprikaati. Siellä saimme pienen mutta vaikuttavan näytteen varusmiesten simulaattorikoulutuksen periaatteista. Matkamme jatkui vielä Hattulan Pyhän Ristin kirkkoon, joka on Hämeen vanhin 1300–1400-luvun vaihteessa rakennettu kirkko. Keskiajalla se oli suosittu pyhiinvaelluskohde.

Päivän kohokohta oli vielä edessä. Iltapäiväksi suuntasimme Matin ja Ullan Poransaaren kotiin Hattulan Pekolassa.

Isäntäväki tarjosi maukkaan kotiaterian ja kahvit, joiden ohessa jutustelimme, muistelimme menneitä ja vaihdoimme kuulumisia. Lauleskelimme yhdessä Eeron ja Rexin ohjauksella ja säästyksellä vanhoja tuttuja viisuja kadetti- ja vähän multakin ajoilta. Ullan ja Matin kauniista kodista ja sen ympäristöstä kuulimme myös oman tarinansa.

Tapaamistamme suosi jälleen kerran kaunis aurinkoinen kesäsää, joka jatkui samanlaisena pitkälle iltaan. Lopulta koitti kotiinlähdon aika. Päätimme päivän ohjelman kiitoksiin ja halauksiin: suurkiitos Ullalle, Matille sekä kaikille muille mukana olleille sisarille ja veljille.

Tapaamme vuoden kuluttua uudelleen paikassa, josta taas yhteisesti myöhemmin päätämme!

Mikko Heikkilä
Kadetti 3790



54. Kadettikurssi juhlatuulella

Kadettikurssi 54 vietti 45-vuotis-kurssijuhlaansa 23. toukokuuta Maasotakoulussa ja Lappeenrannan perinteikkäällä upseerikerholla.

Juhlapäivä aloitettiin kahvilla ja perinteisellä ryhmävalokuvalla Sotilas-kodissa, jonne määräaikaan mennessä kokoontui 29 kadettiveljeä hehkeine puolisoineen.

Kokouksemme aluksi Maasotakou-lun edustaja majuri Mikko Nenonen esit-teli Maasotakoulua ja sen uutta roolia Puolustusvoimien koulutusjärjestelmäs-sä. Jalkaväelläkin on nyt oma aselaji-koulunsa!

Varsinaisen kurssikokouksen aluksi kadettiväepeli Antti kertasi kurssin hen-kilöstötilanteen. Hän totesi rivivahvuuden pysyneen edellisen kokouksemme mukaisena, eli tappioita ei ollut tullut. Kuulimme myös lukuisten estyneiden kadettiveljien tervehdyksiä, joista kau-kaisin oli tullut Svantelta Nicaraguasta.

Päätimme jatkaa perinnettämme ko-koontumalla seuraavan kerran vuonna

2017 Hämeenlinnassa tai Tampereella. Vuonna 2020 on kurssin 50-vuotiskurs-sitapaaminen Helsingissä.

Kokouksen jälkeen Arto Nokkala piti mielenkiintoisen ja vilkasta keskus-telua herättäneen esitelmän Euroopan nykytilanteesta.

Iltajuhla upseerikerholla alkoi maittavalla kurssipäivällisellä, jonka

yhteydessä kuulimme Sillin perinteisen puheen naiselle. Ilta jatkui aamuyön tun-neille saakka iloisen seurustelun mer-keissä. Kiitokset kurssin Lappeenrannan alaosastolle erinomaisista järjestelyistä.

Pekka Rapila
Kadetti 5457



65. Kadettikurssi ja 49. Merikadettikurssi Pansiossa



Kuva Hannu Kankkunen.

65. Kadettikurssi ja 49. Merikadettikurssi tutustuivat 5. syyskuuta merivoimiin Pansiossa kurssiveljen, Merivoimien komentajan kontra-amiraali Kari Takasen johdolla. Syventävä käsittely toteutettiin Merikeskus Forum Marinumin Cafe Restaurant Daphnessa. Seuraavan kerran kurssimme kokoontuu 35-vuotisjuhlan merkeissä ensi vuonna Helsingissä.

Juha Tammikivi, kadetti 6584

Sotilasmusiikki soi jälleen Kaunialassa

Kaunialan sairaalan (entinen Kaunialan sotavammassairaala) voimistelusalissa soi reipas musiikki, kun Helsingin kadettiipiirin järjestämä konsertti pidettiin 32. kerran keskiviikkona 4. marraskuuta. Noin sadan kuulijan joukko koostui sairaalan potilaista, työntekijöistä, potilaiden omaisista ja vapaaehtoisista avustajista. Konsertissa esiintyi Kaartin soittokunta musiikkimajuri Pasi-Heikki Mikkolan johdolla sekä Kadettikuoro.

Konsertin järjestäminen on Helsingin kadettiipiirille jo pitkä perinne. Vuonna 1984 toteutettiin piirin silloisen puheenjohtajan, eversti Arvo Laurin, johdolla vierailut Kuusikotiin ja Kaunialan sotavammassairaalaan. Ohjelmasta vastasivat tuolloin Sotilasmusiikkikoulun soittokunta, Kadettikuoro sekä majuri Niilo Tarvajärvi. Konserttien järjestäminen jatkui vuosittain, joskin muutaman vuoden päästä Kuusikodissa vierailut jäivät pois. Kaunialan vierailut ovat jatkuneet nykypäivään saakka.

Kaartin soittokunnan osuuden jälkeen estradille asteli ensimmäiseen esiintymiseensä syksyllä aloittaneen 102. Kadettikurssin ja 85. Merikadettikurssin kadeteista muodostettu Kadettikuoro. Kuoron johtajan, everstiluutnantti evp Matti Orlamon poissaolosta huolimatta kuoro esitti ryhdikkäästi ohjelmistonsa kulmakiviin kuuluvat Sibeliuksen sävellykset ”Ateenalaisten laulun” sekä ”Jääkärimarssin”.

Kaunialan Toverikunnan puheenjohtaja Herbert Mäklin lausui konsertin lopuksi kiitoksensa kuulijoiden puolesta. Esiintyjät nauttivat perinteiseen tapaan sairaalan tarjoamat sämpyläkahvit illan päätteeksi. Helsingin kadettiipiirin edustajina tilaisuudessa olivat piirihallituksen jäsenet majuri evp, liikuntaneuvos Risto H. Luukkanen sekä majuri Sami Mattila.

Sami Mattila
Kadetti 7673



Raskaan sarjan asiaa

Jaakko Iloniemi
Maantieteelle emme
mahda mitään

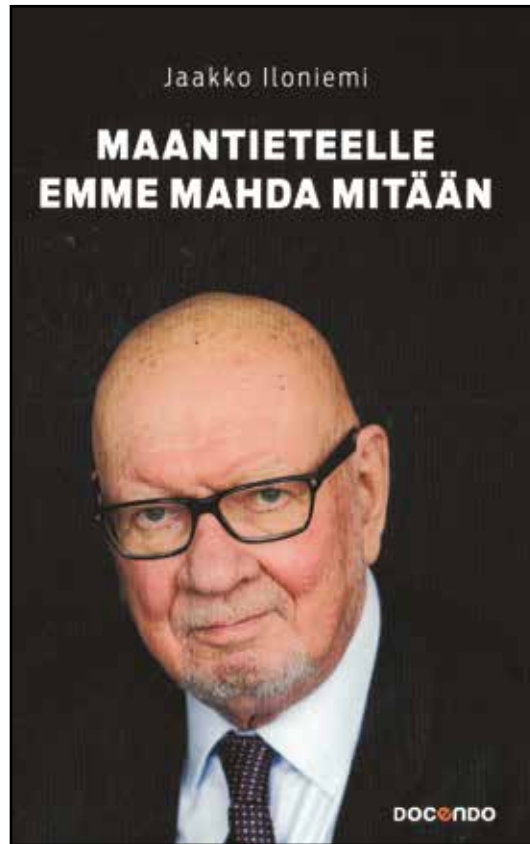
Docendo 2015, sivuja 218
ISBN 978-952-291-189-6

Viitenä vuosikymmenenä kansainvälisen politiikan tarkkailijana ja vaikuttajana toiminut ministeri Jaakko Iloniemi on taas puhunut. Ei liene tämän päivän Suomessa häntä parempaa ”suomalaisen nuorallakävelyn” selventäjää. Jo esipuheessa Iloniemi muistuttaa neljäsataa vuotta ennen ajanlaskumme alkua eläneen Thukydideen voimapolitiikan maksiimista, joka löytyy sekä Venäjän politiikan kalupakista että Yhdysvaltain politiikasta, kun pintaa hieman raaputtaa.

Vuosikymmenten kokemus näkyy ja kuuluu, paitsi hyvinä kiteytyksinä monimutkaisista asioista, myös aikalaissanonnoista. Vai mitä mieltä ollaan Paasikiven vastauksesta tiedusteluun, joka koski Suomen ”venäläisyyden” astetta? Sen mukaan Venäjän vallasta ei kuulemma ollut jäänyt Suomeen muita merkkejä kuin ”blinit ja borsisoppa”. Siinäpä muillekin patenttineuvo ilmentämään Suomen henkistä kotia!

Iloniemi piirtää laajan kaaren Suomen poliittisesta historiasta, sen perusteista ja myös ratkaisun hetkistä aina tämän päivän Suomeen vaikuttaviin toimintaympäristön muutoksen tekijöihin. Osansa saavat naapurit, erityisesti Venäjä, EU ja Suomen vaikea liittoutumisen ongelma.

Itse asiassa kirjan ensimmäiset runsaat 50 sivua ovat erinomainen tietopaketti niille, joille Suomen poliittinen lähihistoria ei ole tuttu. Suomen geostateginen asema, kaudet Ruotsin ja Venäjän vallan alla sekä itsenäistymisen ajat kielipolitiikkoineen valotetaan kahden tai kolmen sivun tietoiskuina. Myytiin yksinäisestä Suomesta vuosina 1939–1945 ampuu Iloniemi alas lakonisesti ja vakuuttavasti.



Myös kiusallinen lähihistoriamme jakso – suomettunut sisäpolitiikka, jonka aikana Neuvostoliitto sai turhan paljon sananvaltaa Suomen sisäisiin asioihin – katetaan vanhan diplomaatin sanankääntein. Joku lukijoista saattaisi käyttää hieman jyräkämpääkin kieltä niistä kansalaisistamme, joiden ymmärrys Neuvostoliiton harjoittamaa politiikkaa kohtaan oli lievästi sanoen ylimitoitettua. Suomalaisen politiikan Janus-kasvot kerrotaan tiivistetysti: ”Vuolaat vakuutukset itään ja vähäeleiset käytännön toimet länteen”.

Suomen ”uudesta” itänaapurista, Venäjästä, Iloniemi löytää hyvän paralleelin: tsaari Aleksanteri III:n toteamus aikoinaan Venäjän kahdesta tosi ystävästä – laivasto ja armeija – näyttää saaneen kannattajan presidentti Putinista yli sata vuotta myöhemmin. Usein alaluvuin Iloniemi tekee selväksi myös Venäjän nykyisen ulkopoliitiikan perimmäisen tavoitteen: Venäjän suurvalta-aseman tunnustamisen saaminen – jos ei sovinnolla, niin voimannäytöillä.

Idästä siirrytään länteen. Ruotsin ulkopoliitiikan todellisuus tulee esimerkinomaisesti ilmi Olof Palmen operoinnista kylmän sodan aikana. Palme riiteli amerikkalaisten kanssa Vietnamin sodasta siinä määrin, että Yhdysvallat kutsui vuonna 1972 Tukholman-lähettiläänsä pariksi vuodeksi kotiin. Samanaikaisesti Palme kuitenkin ohjeisti Puolustusvoimain komentajaa ylläpitämään hyviä suhteita amerikkalaisiin sotilaspiireihin.

Viimeiseksi Iloniemi siirtyy Suomen ”kohtalon kolmion” – Tukholma, Moskova, Berliini – neljänteen kulmaan, nimittäin Brysseliin, ja tarkemmin sanottuna siihen prosessiin, joka johti Suomen Euroopan unionin ja EMU:n jäseneksi. EU:n ”pehmeän voiman” liittyminen tämän päivän populistipiiriin eristäytymispolitiikkaan tulee mielenkiintoisesti esitetyksi. Toiveet EU:n roolista ”kovan voiman” tuottajana Iloniemi hautaa jälleen kerran, eikä syyttä. Euroopan unioni on oman poliittisen menestyksensä uhri: se ei ole tarpeellinen keskinäisen rauhan liittona, ei liittokuntana idän uhkaa vastaan eikä edes kommunismia torjuvana yhteisönä.

Suomen Nato-jäsenyys käsitellään kirjan loppupuolella. Tavallisimpien neljän kysymyksen lisäksi Iloniemi esittää viidennen: Onko Nato tosiaan valmis ottamaan uusia jäseniä? Euroopan poliittinen näyttämö on sekavampi kuin vuosiin. Näytelmä jatkuu, mutta käsikirjoitus on hukassa.

Siunatuksi lopuksi Iloniemi kartoittaa Suomen olemassaolon paradoksia. Se muistuttaa hieman kimalaisen vastaavaa: sen ei pitäisi lentää, mutta se lentää kuitenkin.

Pekka Holopainen

Johtamisen kirkas suunta

Matti Alahuhta

Johtajuus

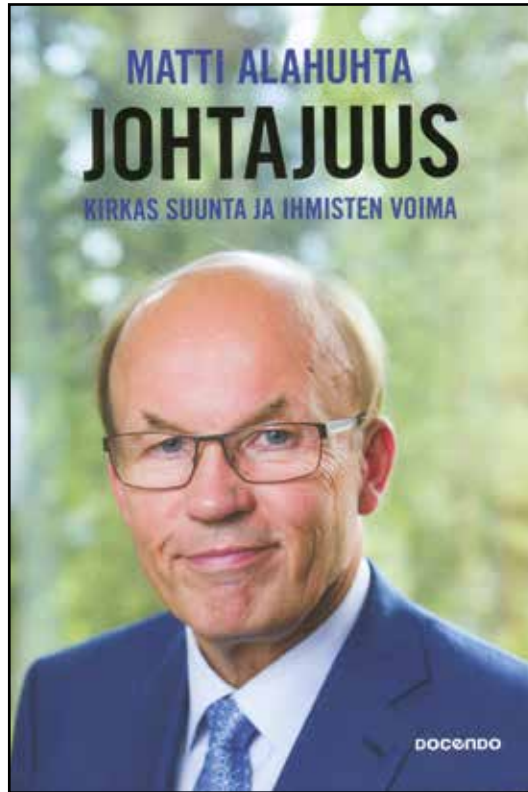
Kirkas suunta ja ihmisten voima

Docendo 2015, sivuja 206
ISBN 978-952-291-202-2

Kylkiraudan lukijat ovat todennäköisesti luke-
neet hyllymetreittäin johtamis- ja strategiakirjallisuutta. Joitakin heistä on saattanut hieman häiritä johtamiskirjallisuuden huomattava teoriapainotteisuus – johtamisteorioita esitellään viljalti, mutta kokemuksia todellisesta käytännön johtamisesta on vähemmän. Vuoden johtajaksi Euroopassa vuonna 2009 valittu Kone-konsernin pitkäaikainen (2005–2014) toimitusjohtaja Matti Alahuhta on dokumentoinut omat johtamiskokemuksensa Koneen ja Nokian ajoilta kirjaan *Johtajuus*.

Kokemustensa perusteella Matti Alahuhta määrittelee johtamiselle viisi avainperiaatetta, jotka ovat kirkas suunta ja selkeät tavoitteet, avoimuus ja suoruus, fokus, yksinkertaisuus ja oikea-aikaisuus. Kovin kaukaa haetulta ei tuntune näiden yhdenmukaisuus myös sotilaiden mieliin iskostettuihin yleisiin taktisiin periaatteisiin. Ihmisten ja vireen johtamisen Alahuhta puolestaan kiteyttää periaatteiksi: luottamuksen rakentaminen, positiivinen asenne, kiinnostus ihmisten kehittämiseen, kyky nähdä olennainen ja aikaansaamisen halu. Lukija nähdnee helposti analogian niiden ja syväjohtamisen mallin kulmakivien välillä.

Kenraali A. F. Airon kerrotaan sanoneen, että sotapäällikön on käytävä paljon sotakouluja osatakseen tehdä yksinkertaisia päätöksiä, jotka etulinjassakin ymmärretään. Alahuhta kiteyttää asian seuraavasti: ”Yksinkertaisuus ja selkeys ovat valttia kaikissa asioissa. Silloin kun mikä tahansa asia yrityksessä kuulostaa monimutkaiselta tai sitä on vaikea ymmärtää, on selvää, että asiaa ei ole loppuun asti ajateltu, se pysyy sekavana ja monimutkaisena.



Monimutkaisella strategialla, visiolla, toimintatavalla ja viestinnällä ei ole vaikutusta, koska mitään ei mene perille. Kukaan ei sisäistä mitään. Mitään ei ala tapahtua.” Tämän kaltaista johtamisen suunnan kirkkautta soisi sovellettavan jokaisessa organisaatiossa.

Kansainvälisesti toimivaa Konetta johdettiin kehitysohjelmilla, joita oli kerrallaan enintään viisi ja jotka saivat ajallisesti kestää enintään kolme vuotta. Kehitysohjelmien avulla Koneen strategia jalkautettiin jokaisen Koneella työskentelevän ihmisen toimintatavaksi, josta käytettiin nimeä ”*The Kone Way*”. Alahuhta korostaa nimenmaan sitä, ettei strategisen kehitysohjelman pitä olla ajallisesti liian pitkä – kolmen vuoden aikajänteellä asetettu tavoite ymmärretään myös kentällä. Valittuun strategiaan ei myöskään tule lukkiutua, vaan on aistittava hiljaiset signaalit, ylläpidettävä jatkuvaa toimintaympäristötietoisuutta ja tarvittaessa ketterästi reivattava strategista suuntaa.

Strategian toteutumista on mitattava jatkuvasti. Kriisitilanteessa raportointiheyttä voidaan lyhentää tarvittaessa vaikka viikkoon. Eräs Ala-

huhdan piilo-opetuksista onkin strategisen herkkyyden vaatimus etenkin sellaisilla toimialoilla, joissa teknologian räjähdysmäinen kehitys lyö helposti korville vähänkin jähkailevia yritysstrategieja. Puutteellisesta tilannekuvasta huolimatta päätöksiä on tarvittaessa kyettävä tekemään nopeasti ja myös riskejä ottaen – tämäkin lienee useimmille lukijoille tuttua.

Kuullessaan sanottavan, että muutostilanteet sisältävät aina uusia mahdollisuuksia, saattavat useita rakennemuutoksia läpikäyneet ihmiset aluksi nähdä punaista. Muutosjohtamisen ja muutoksessa mukana olemisen erityinen vaikeus onkin siinä, että muutoksen toimeenpano vaatii aina lisätyötä ja energiaa sekä strategiselta johdolta että ”etulinjassa” olevilta, samalla kun jatkuva epävarmuus muutenkin kuluttaa voimia. Alahuhta osoittaa esimerkkien avulla,

että muutostilanteessa eniten häviävät yleensä ne, jotka jäävät ”makaamaan tuleen”. Selviytyjiä puolestaan ovat ne, jotka kykenevät lisäämään panoksia ja etsimään uusia mahdollisuuksia – eivätkä leikkaa ainakaan henkilöstön osaamisen kehittämistä.

Sotilastermistöllä on aina ollut oma käyttöarvonsa strategiaa ja johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa, eikä Alahuhtaan kirjakaan tee tässä poikkeusta. Niinpä siitä löytyvät esimerkiksi termit ”*must-win-battle*” ja ”taisteluhengen ylläpito”. Seuraavien sukupolvien vastuunkantajia Alahuhta ohjeistaa muun muassa seuraavasti: ”Älä ainakaan juokse rahan ja aseman perässä, sillä jos siihen juoksuun lähdet mukaan, et koskaan pääse maaliin.”

Jussi Ylimartimo

Sosiaalisuus ennustaa menestystä sotilaana

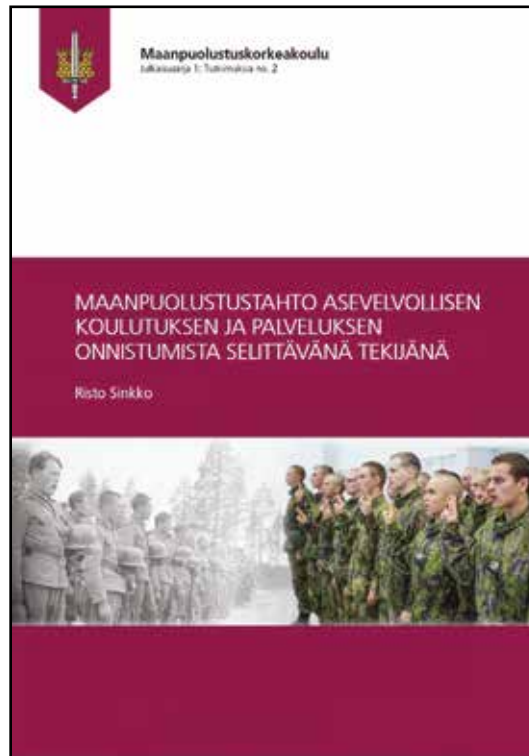
Risto Sinkko
 Maanpuolustustahto ase-
 velvollisen koulutuksen ja
 palveluksen onnistumista
 selittävänä tekijänä
 Maanpuolustuskorkeakoulu
 2015, sivuja 270
 ISBN 978-951-25-2704-5

Suomen Sotilassosiologisen seuran varapuheenjohtajan Risto Sinkon väitöskirja yhdistää eri aineistoja metatutkimuksen tapaan. Se on esimerkki sekundaarianalyysistä, joka tuo uutta tietoa ja kaivautuu syvemmälle kuin alkuperäisten tutkimusasetelmien laatijat ovat ajatelleet.

Tietäisimme yleensäkin enemmän kuin tiedämme, jos voisimme käyttää tietojamme niin kuin olisi tehokkainta. Vuonna 2001 sen todisti Elovainion, Metsärannan ja Kivimäen tutkimus *Ennustaako varusmieskoulutuksessa menestyminen työelämään sijoittumista*, jossa onnistuttiin ajamaan ristiin eri viranomaisten hallitsema data varusmiespalveluksen suorittaneista kansalaisista.

Tieto pitää myös ymmärtää oikein. Helsingin Sanomien löperö otsikointi syyskuussa 2015 kertoi Sinkon tutkimuksen osoittavan varusmiesten maanpuolustustahdon heikentyneen. Kymmenen vuoden periodilla lievä laskeva trendi onkin havaittu, mutta se ei ole Sinkon relevantein löydös. Tärkeämpi on havainto, että varusmiespalveluksen aikana maanpuolustustahto paranee 47,2 prosentilla ja heikkenee 46,4 prosentilla tutkituista. Muutoksen määrä negatiiviseen suuntaan on kuitenkin suurempi kuin positiivinen muutos, ja se näkyy kokonaisummassa.

Risto Sinkko on tutkimuksessaan konstruoinut käsitteen ”taisteluluottamus”. Taisteluluottamus mittaa itsetunnon tapaan taistelijan käsitystä pärjäämisestä taistelussa. Sen osatekijöitä ovat luottamus käytettäviin taisteluvälineisiin, kykyyn käyttää niitä



sekä usko oman ryhmän onnistumiseen tehtävässään.

Eri tekijöistä henkilön sosiaalisuus ennustaa voimakkaasti menestymistä varusmiespalveluksessa. Yhteys on niin vahva, että Sinkon piti eristää sosiaalisuus selittävänä tekijänä, jotta muidenkin tekijöiden vaikutusta saattoi tarkastella. Kun taisteluluottamus ja ryhmäkiinteyden näyttävät kehittyvän käsi kädessä, on henkilön sosiaalisuudella suuri merkitys, ja epäilty sosiaalisten taitojen heikkeneminen huolestuttaa syystäkin.

Sinkon esiin nostama ryhmäkiinteyden vaikutus joukon suorituskykyyn ei ole sotilassosiologeille yllätys, ja asiasta on julkaistu hyviä tutkimuksia, kuten Mikael Salon väitöskirja *United We Stand – Divided We Fall: A Standard Model of Unit Cohesion*. Risto Sinkko saa kuitenkin tilastomaatemaattisessa tarkastelussaan mallinnettua henkilön sosiaalisen pääoman, taisteluluottamuksen, ryhmäkiinteyden ja maanpuolustustahdon tavalla, joka antaa lisää työkaluja Puolustusvoimien koulutuksen ja joukkotuotannon kehittämiseen.

Osiltaan tutkimus vahvistaa käsitystä Puolustusvoimien joukkotuotann-

tojärjestelmän toimivuudesta. Sinkko osoittaa, että joukkotuotannon olisi voinut aloittaa jo pelkästään taisteluluottamuksen ja kehittyvän maanpuolustustahdon vuoksi. Kiinteässä joukossa ei myöskään esiinny simputusta, tai simputukseksi ei koeta sellaista toimintaa, joka sitä ei ole. Järjestelmä myös näyttää toimivan hyvin, joskin valmisteilla oleva majuri Olli Envallin väitöstutkimus tullee osoittamaan myös kehitystarpeita.

Puhuessaan suurlähettiläille tänä syksynä tasavallan presidentti Sauli Niinistö sanoi: ”Tärkein puolustuslinjamme sijaitsee aina korviemme välissä.” Muistutus on ajankohtainen, koska kansakuntaa voidaan heikentää virheellisen ja valheellisen tiedon jatkuvalla syötöllä vapaassa mediassa. Risto Sinkko epäilee, että Puolustusvoimilla on varsin vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa maanpuolustusajatteluun ennen varusmiespalvelusta. Sitä vastoin varusmiespalveluksessa maanpuolustustahtoa liikutetaan.

Sosiaalisilla menestyjillä tapahtuvan muutoksen suunta on positiivinen, mutta huomiotta jäävillä läpäisijöillä ja ennen kaikkea pitkään palvelevalla miehistöllä, kuten autonkuljettajilla, suunta on usein negatiivinen. Sinkko ei tutkimuksessaan selvittänyt syytä tähän, mutta saattaisi olla syytä kaivaa esille ajatukset erikoismiesten kouluttamisesta ensin tehtävänsä ja liittämistä sitten sodan ajan yksikkönsä henkilöinä, joilla olisi joukossaan myös vanhemman velvollisuuksia. Risto Sinkon väitöskirja tarjoaa monta hedelmällistä näkökulmaa Puolustusvoimien koulutukseen. Häntä on syytä onnitella hyödyllisestä työstä, mutta kiitoksia voi osoittaa myös Santahaminan tohtorikoululle. Vuosien kehitys on johtanut akateemisiin käytäntöihin, jotka antavat mahdollisuuden sekä arvostaa että käyttää tutkimustietoa entistä paremmin.

Kalle Liesinen

Taistelua sodan ja rauhan rintamalinjoilla

Vesa Määttä

K. L. Oesch – ylivoimaa vastassa

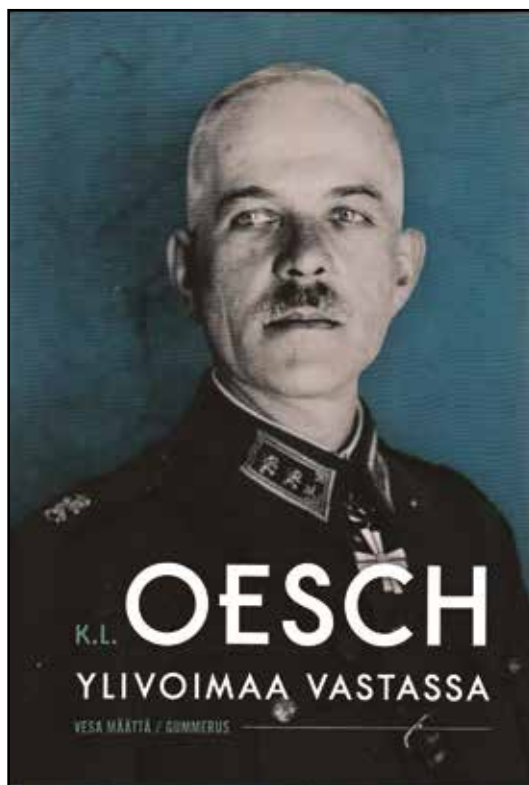
Gummerus, sivuja 453
ISBN 978-951-20-9261-1

Jalkaväkimuseon julkaisusarjassa ilmestynyt filosofian tohtori Vesa Määttän teos kenraaliluutnantti Karl Lennart Oeschista sopii hyvin esiteltäväksi juuri johtamista käsittelevässä Kylkiraudan numerossa. Talvi- ja jatkosodassa Oeschin johtamistaitoja tarvittiin erityisesti silloin, kun Suomen itsenäisyys oli mitä suurimmassa vaarassa. Sodan jälkeen Oesch itse joutui huonon ja syyllistävän johtajuuden uhriksi.

K. L. Oeschiä käsitteleviä kirjoja on toki julkaistu aiemminkin. Oesch itse kuvaili uransa ehkä vaativimman vaiheen – jatkosodan torjuntataistelujen – käännteitä ja taustoja vuonna 1956 julkaistussa teoksessa *Suomen kohtalon ratkaisu Kannaksella v. 1944*. Helge Seppälän kirjoittama elämäkertateos *Karl Lennart Oesch – Suomen pelastaja* julkaistiin vuonna 1998. Nämä kirjat lukeneelle Määttän teos ei sinällään tuo päähenkilön sotilasurasta esiin mitään merkittäviä uusia tietoja.

Aiempaan elämäkertaan verrattuna uusi teos poikkeaa kuitenkin edukseen siinä, että se on perusteellisesti viitustettu tutkimus. Arkistomateriaalin ohella kirjoittaja on perehtynyt kirjallisuuteen ja täydentänyt lähdeaineistoaan myös Oeschin ja hänen ystäviensä jälkipolvien edustajien haastattelulla. Heidän kauttaan Määttä on saanut käyttöönsä ennen julkaisematonta materiaalia, joka syventää Oeschin henkilökuvaa niin sotilaana, aviopuolisona kuin isänäkin.

Oeschistä ei alun perin pitänyt tulla upseeria. Luonnontieteistä kiinnostunut nuorukainen kuului kuitenkin juuri siihen ikäpolveen, jonka elämäntahtaloita ohjasivat henkilökohtaisia intressejä suuremmat arvot. Vuonna 1915 Oesch keskeytti opintonsa Helsingin yliopistossa ja lähti jääkäriksi Saksaan. Kolme vuotta myöhemmin jääkärikapteenina Suomeen palannut Oesch



osallistui vapaussotaan pataljoonan komentajana Karjalankannaksella.

Valmistuttuaan yleisesikuntaupseeriksi Ranskassa Oesch määrättiin vuonna 1924 perustetun Sotakorkeakoulun johtajaksi. Sen neljännellä kurssilla opiskeli nuori majuri, jota Oesch arvioi sanoilla ”reipas, itsenäinen sekä esikuntamiehenä harkitseva”. Arviota kirjoittaessaan Oesch ei vielä tiennyt, että Valo Nihtilästä tulisi myöhemmin yksi hänen taitavimmista alaisistaan. Kirjasta käy hyvin ilmi se, miten Oesch kehitti Sotakorkeakoulun opetusta entistä käytännönläheisempään suuntaan. Mielenkiintoista olisi ollut myös lukea, miten Oeschin Ranskassa saamat opit mahdollisesti vaikuttivat yleisesikuntaupseerien taktiikan opetuksen sisältöön ja sitä kautta myös suomalaisen sotataidon kehitykseen.

Oeschin rooli ylipäällikkö Mannerheimin luottokomentajana on kuvattu kirjassa perusteellisesti. Ensimmäisen kerran hänen kriisijohtamistaitonsa olivat puntarissa talvisodan loppuvaiheissa Viipurinlahdella. Rannikkoryhmän komentajaksi hälytetyn Oeschin johtamat joukot torjuivat puna-armeijan hyökkäyksen kohti Kannaksen joukkojen selustaa. Siinä tehtävässä Lapin sodan sankari, kenraalimajuri

K. M. Wallenius oli aiemmin täysin epäonnistunut.

Jatkosodan hyökkäysvaiheessa Oesch komensi Viipurin saarrostaen vallannutta IV Armeijakuntaa, jonka esikuntapäällikkönä toimi hänelle tuttu upseeri, eversti V. Nihtilä. Tämän rooli IV Armeijakunnan operaatioiden suunnittelijana – ja ainakin jonkin aikaa myös taistelujen todellisena johtajana – kaipaasi vielä lisävalaistusta. Operaation johtamistaidollinen opetus on kuitenkin selkeä: taitava komentaja osaa antaa alaisilleen toiminnanvapauden ja motivoida heidät saamaan itsestään kaiken irti. Komentaja kantaa kunnian, mutta samalla hän aina kantaa myös vastuun.

Viimeisen kerran Oeschin operaatiotaitoa tarvittiin kesällä 1944, kun puolustus jälleen oli murtumassa. Oesch määrättiin Karjalankannakselle, jossa hänen oli otettava johtoonsa kaikki alueel-

la toimivat yhtymät ja saatava Kannaksen puolustus kuntoon. Puna-armeijan rynnistyksen pysäyttäminen saattoi Oeschistäkin tuntua mahdottomalta tehtävältä, mutta se onnistui. Karjalankannas ja Viipuri menetettiin, mutta Suomea ei valloitettu. Oesch sai ylipäällikkönä tunnustuksena Mannerheim-ristin, mutta hänen kaipaamaansa virallista kiitosta Talissa ja Ihantalassa taistelleille joukoille ei Päämajalta koskaan herunut.

Entä se alussa mainitsemani huono johtaminen? Kolmen sodan ansioitunut komentaja joutui sodan jälkeen syytettyjen penkille ja tuomittiin kolmeksi vuodeksi vankeuteen. Laki ja oikeus olivat takinkääntäjien puolella, eli Vesa Määttän tekstiä mukaillen: Häviölle jääneen aikaisemmat voitot eivät painaneet vaakakupissa, kun voittajat kirjoittivat historiaa uusiksi.

K. L. Oeschin elämäntyö ei ole unohtunut, siitä on osoituksena laaja tukijoukko, joka osaltaan on mahdollistanut Vesa Määttän kirjan julkaisemisen. Löytäköön kirja tiensä myös kadettiupseerien kirjajuhllyyn.

Hannu Liimatta

Kirjalöytöjä hyllystäni

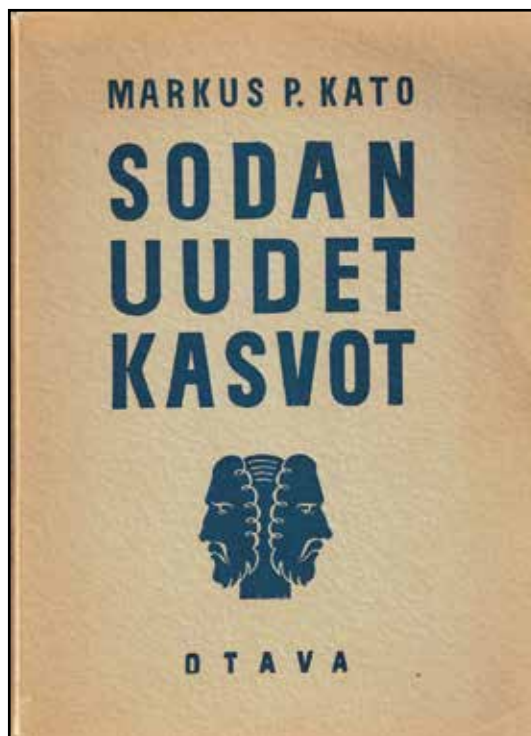
Markus P. Kato
 Sodan uudet kasvot
 Otava 1944, sivuja 135

Sodankuvan muutos, asevoimien teknistyminen, taktiikan evoluutio ja sotatekniikan jatkuva kehitys ovat tekijöitä, jotka pakottavat eri maiden asevoimia jatkuvaan kehittämiseen. Tulevaisuuden sodan kuvan ”maalaamisen” pitäisi kai olla kansallisen asevoiman tärkein henkinen osaa- mistae. Mennyt, nykyinen ja tuleva sotilaallinen ajattelu on täynnä kysymyksiä, joista voidaan tutkimusmenetelmin paikantaa suuntauksia ja ajallisia painotuksia.

Tarkasteltaessa niinkin kapeaa aihetta kuin sodankuvan muutosta, on hienoa todeta, että aiheesta on aikojen saatossa kirjoitettu useita rohkeita tulevaisuuden sotien ja sodankäynnin visioita. Rohkeuden ja innovatiivisuuden lisäksi kaikkia näitä kirjoituksia yhdistää niiden perustuminen aiemmin koettuun ja kokemuksiin kummunneisiin vahvuuksiin. Niissä tiedostetaan myös kansalliset voimavarat, rajoitukset sekä vahvuudet. Etenkin toinen maailmansota ja sen jälkeinen aika innoittivat monia upseereja kirjoittamaan tulevaisuudesta silloisen tietämyksensä perusteella.

Tulevaisuuden sotien visionäärejä on aina ollut olemassa. Myös Suomen itsenäisyyden ajalta löytyy useita mainittavia kannanottoja. Niistä voidaan mainita vaikkapa Wolf H. Halstin veret seisauttava kirja *Suomen puolustaminen* (1939), Viljami Korven (alias Veikko Koppinen) julkaisematon romaanikäsitelmä *Räjähävä tyhjyy* (1950-luvun alku), Aimo Pajusen teos *Sarjatululta* (1966), Esa Seppäsen kirja *Sissisota – aikamme sota* (1971) sekä Hannu Särkiön ja Gustav Hägglundin yhteiskirja *Mitä tapahtuu jos...* (1975).

Mielenkiintoisen tuulahduksen tulevaisuuden sotien kuvaamiseen toi vuonna 1944 nimimerkillä Markus P. Kato kirjoittanut professori Arvi Kor-



honen teoksessaan *Sodan uudet kasvot*. Nimimerkki Kato kertoo kirjoittavansa kiihköttömästi, mutta perustavansa kaikki tulevaisuuden näkemyksensä sotahistorian kausaliteettiin. Tietyn tapahtumakaavan mukaan hän pyrkii osoittamaan todeksi vanhan väitteen siitä, ”ettei sotaa voida suunnitella kauemmas kuin ensimmäiseen taisteluun saakka”.

Kirjoittajan mukaan tärkeämpää olisi saada selvyys sodan uusista päämääristä ja ominaisuuksista sekä tilannetietämyksestä, eli informaatiosta, joista myös sodan lopputulos viimekädessä riippuu. Kato kuvaa ja ennustaa taktiikan ja tekniikan kehittymistä muun muassa sotateoreetikoiden väärinymmärtämisen tai tulkinnanahauden helppoudella, alivoimaisuuden synnyttämien epätavanomaisten keinojen – kuten kaasuseen – kaihdamattomalla käytöllä sekä asetelman ase–vasta-ase loppumattomalla kilpajuoksulla. Hänen mukaansa ”taktiikka muuttuu lukemattomien tekijöiden vaikutuksesta yhtä mittaa niin hallitusti kuin hallitsemattominkin tavoin”.

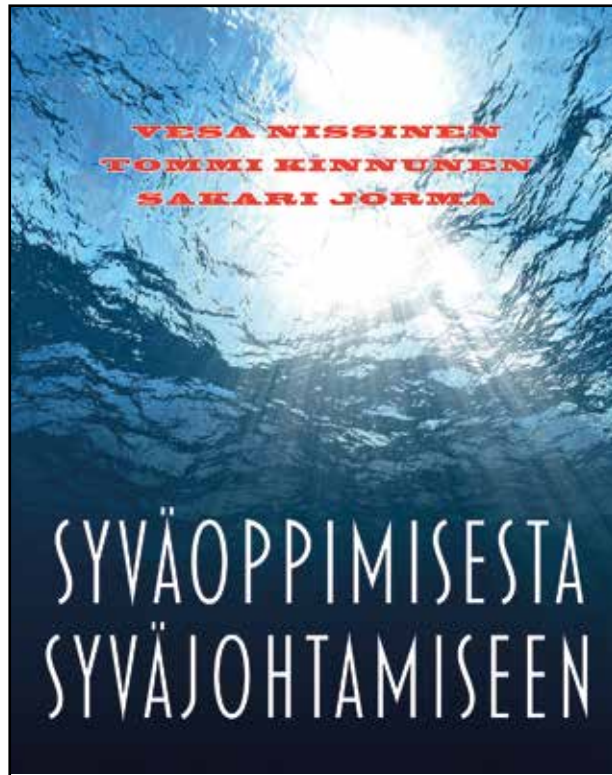
Kritiikissä ja lennokkaassa ajatuksenjuoksussaan Kato painottaa tulevaisuutta silmällä pitäen tiettyä tekijää: Suomen kykyä saattaa liike-

kannalle satojatuhansia koulutettuja sotilaita. Hän lainaa erään vuoden 1943 ulkomaisen sotilasasiantuntijan sanomaa Suomen laadullisesta kyvystä koota määrällisesti suuri mutta siitäkin huolimatta roiman alivoimainen kenttäarmeija, joka ei voi olla yhdellekään hyökkääjälle ”*quantité négligeable*” eli huomiota ansaitsematon suure. Oliko Katossa sittenkin visionäärin vikaa, kun ajatellaan pari vuosikymmentä kirjoitusajankohdan jälkeen lanseerattua alueellisesti organisoitua ja johdettua sissitoimintaan kykenevää puolimiljoonaista reserviarmeijaa?

Voidaanko Markus P. Katosta sekä lukuisista muista tulevaisuuden sotia teoretisoineista kirjoittajista luoda minikään tason analyysia? Ainakin yksi asia tai pikemminkin tekijä on silmiinpistävä selvä. Aina silloin kun ajat ovat puolustajan kannalta heikot joko taloudellisesti tai poliittisesti, tarvitaan lennokkaita mutta samalla asiantuntevia ideoita.

Markus P. Katon kirjaa lukiessa nousee selvästi esille kirjan keskeinen sanoma: Suomea tulee jatkossakin kyetä puolustamaan tosiasioihin perustuvilla suunnitelmilla ja puolustusjärjestelmällä eikä tunnesidonnoilla ja kansainvälisten tapahtumien ruokkimilla mielikuvilla. Se ei kuitenkaan poissulje tutkimuksen, innovaation ja avoimen keskustelun merkitystä.


Marko Palokangas



VESA NISSINEN
TOMMI KINNUNEN
SAKARI JORMA

SYVÄOPPIMISESTA
SYVÄJOHTAMISEEN

Vesa Nissinen, Tommi Kinnunen, Sakari Jorma:
SYVÄOPPIMISESTA SYVÄJOHTAMISEEN
2015, sh. 55 € – lue diginä tai painettuna

 talentum pro Tilaa nyt: talentumshop.fi



FAR-FAIR

KYLKIRAUDAN VIINIMATKA KATALONIAAN 30.6. – 6.7.2016

Matkalla vierailemme seitsemällä huippuviinitilalla DO Penedèsissä. Viinitila Jean Leonilla tutustutaan rypäleisiin ja valmistetaan oma sekoiteviini. Käymme ihmistornin rakentajien – Castellars'ien klubilla ja osallistumme VJazz-festivaaliin. Barcelona -päivänä kiertoajelu ml. Sagrada Familia. Matkan päätteeksi sekoitat viinijätti Torresin Masia Mas Rabelissa oman brandysi omalla etiketillä mukaasi. Matkanjohtajana on evl Hannu Jauhiainen.

Hinta 1290 €/hlö sisältää: lennot, kuljetukset, matkanjohtajan palvelut, tilavierailut maisteluineen, pääsymaksut, 2-hh Hotel Pere III Vilafranca del Penedès ★★★ (6 yötä, 1-hh lisämaksu 180 €), puolihoidto juomineen.

Lisätietoja: matkaohjelma www.Kylkirauta.fi, matjoht. hannu.jau@surffi.fi.

Varaukset (1.3.alk.sitova): matkanjärjestäjä Far-Fair Ltd Oy, www.farfair.fi, p. 040 7188888, tapio.niitynpera@farfair.fi



Kadettikunnan uudistettu vyö tilattavissa



Kadettikunta on valmistanut Kadettikunnan tunnuksella varustetun krokotiilikuvioisen nahkavyön. Vyön pituus on 120 cm, ja se on helposti lyhennettävissä. Käytännöllinen ja tyylikäs lahja kadetti-upseerille.

Hinta on 35 euroa + postituskulut. Tilaukset Sabina Krogarsille: [sabina.krogars\(at\)kadettikunta.fi](mailto:sabina.krogars(at)kadettikunta.fi) tai puhelin 09 490 759.

Vastine Kylkiraudan numerossa 3/2015 julkaistuun kolumniin ”Toisinajattelijan murheita”

Eversti ymmärsi – tahallaan väärin.

Jotakuta ehkä hivelisi tulla mainituksi ”Hesarin hovikirjoittajana”, mutta minua tämä eversti Sampo Ahtolta saamani titteli (Kylkirauta 3/2015) enemmän huvittaa – hänen puolestaan nolostuttaakin. Tiedoksi, että tittelini ovat valtiot, tri ja herastuomari, ammatini historian tutkija ja vapaa journalisti.

Olen avustanut Hesaria vakituisesti 20 vuotta, lähinnä kirja- ja asiantuntija-artikkelein. Teen sitä antaumuksella ja huolellisesti, pysytellen samalla etäällä erilaisista ”hoveista”.

Outoa, että Ahto nostaa esiin oletettuihin poliittisiin kantoja. Joka ihmisellä (ml. Ahto ja Leppänen) on omia katsoimuksiaan, vahvempia ja heikompia, mutta jokainen varteenotettava tutkija koettaa pitää työt ja näkemykset erillään. Ainakin itse pidän sitä perusasenteena.

Esimerkiksi se, että kirjoitin väitökseni 1960-luvun Skp:stä, ei määritä poliittisia ajatuksiani. En liioin usko, että sisällissotaamme tutkivan täytyy kantaa valkoista tai punaista nauhaa. Samaa sotukuista oikuttelevaa historiaa, oli tutkija mitä tahansa mieltä.

Outoa sekin, että Ahto mielivaltaisesti kytkee itsenäisen ”Aplodeja historialliselle muistille” -tekstini samalle Hesarin sivulle sijoitettuun professori Veijo Murtomäen natsi-artikkeliin. Onko hänelle uutta, että samalle sivulle voidaan panna useampia, allekirjoituksin erottuvia juttuja?

Artikkelini Ahto sitten ymmärtääkin klassisesti: tahallaan väärin. Ei itsenäisyyden ja sisällissodan satavuotispäivissä tietenkään ole mitään ”pelättävää”, viettämistavoista sentään ehtii vielä esittää epäilyjä.

Jälkeenpäin on myöhäistä sekin.

Aihettani – menneisyydenhallinnan eroja maittain – Ahto ei viitsi edes pohtia, kunhan ärtyneenä viskoo jonkun irtositaatin.

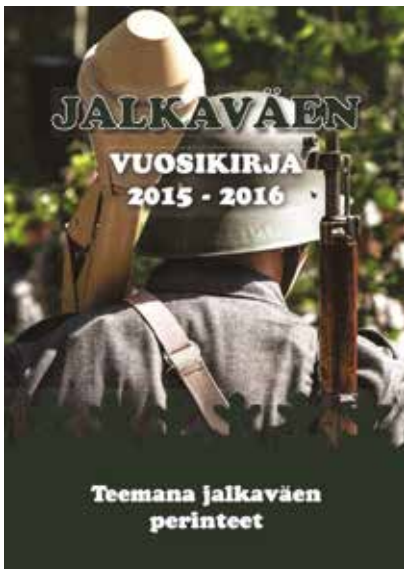
Julkaisu toki itse päättää, keneltä kunniatohtorilta kolumneja ottaa.

Ahto mm. kirjoittaa: ”Pyhimpien totuuksien epäily esimerkiksi Saksassa vie esittäjänsä armotta vuosiksi ristikköjen taakse.” Miksei hän suoraan sano, mitä tarkoittaa ’pyhimillä totuuksilla’? Holokaustia.

Eikö siellä Kylkiraudassa mikään kello kilahda?

Veli-Pekka Leppänen

historiantutkija, herastuomari (sit), rintamaveteraanin poika Helsinki



Jalkaväen 30. vuosikirja

Jalkaväen vuosikirja 2015–2016 julkaistiin jalkaväen vuosipäivänä 18. marraskuuta 2015. Nyt ilmestynyt kirja numero 30 on uusi lenkki pitkässä ketjussa, sillä ensimmäinen Jalkaväen vuosikirja julkaistiin jo vuonna 1961.

Tämänvuotisen vuosikirjan pääteemana on jalkaväen perinteet. Jalkaväen nykytilaa puolestaan esittelee katsaus Maavoimien taistelujärjestelmän kehittämisohjelmaan uusimpine taisteluvälineineen. Perinteiseen tapaan

vuosikirjassa esitellään myös kaikki jalkaväkeä kouluttavat Puolustusvoimien joukko-osastot.

Tällä kertaa kirjasta ei ole lainkaan tehty perinteistä painettua kirjaa, vaan se julkaistaan ainoastaan Jalkaväen Säätiön ja Jalkaväkimuseon verkkosivuilla osoitteessa www.jalkavakimuseo.fi.



Kadettikunnan jäsenmerkki

Kadettikunnan jäsenmerkkiä, joka on upseerin tutkinnon pienoismerkki (pinssi), on jälleen saatavissa Kadettikunnan toimistosta. Hinta 20 euroa + postimaksu 1 euro.

Jäsenmerkki on tarkoitettu käytettäväksi siviilipuvussa.

Tilaukset Sabina Krogarsille: [sabina.krogars\(at\)kadettikunta.fi](mailto:sabina.krogars@kadettikunta.fi) tai puhelin 09 490 759.

Vuonna 2016 merkkipäiväänsä viettävät Kadettikunnan jäsenet

100 vuotta

Sarro P Olavi Evl 23.K 04.12.1916
Vesterinen Hannes Evl 26.K 01.07.1916

95 vuotta

Hillo Jaakko Kapt 26.K 09.07.1921
Innamaa Sakari Kom 15.Mek 24.11.1921
Maunula Mauri Kapt 26.K 02.06.1921
Merjamaa Veijo Ylil 26.K 15.04.1921
Tirronen Eino Ev 17.Mek 21.05.1921

90 vuotta

Falin Leo Evl 31.K 23.01.1926
Hyvärinen Risto Evl 20.Mek 23.04.1926
Järvinen Pentti Evl 31.K 16.09.1926
Karhunen Veikko O Maj 43.K 26.05.1926
Karusto Aarno Maj 28.K 23.01.1926
Kärpänoja Kalervo Ev 30.K 22.05.1926
Leskinen Veikko Kom 22.Mek 25.05.1926
Lukkarinen Vilho Ev 29.K 24.04.1926 Perhepiiri
Palmen Niilo Ev 29.K 26.10.1926
Rikkonen Erkki Evl 29.K 12.06.1926
Roudasmaa Stig Evl 30.K 07.07.1926
Wikman Matti O Evl 30.K 31.08.1926

85 vuotta

Arovaara Hannu Vihtori Ev 39.K 04.10.1931
Elonheimo Matti K Maj 38.K 11.05.1931
Hallasmaa Pentti Evl 39.K 17.09.1931
Havu Pekka Evl 39.K 13.09.1931
Hurmerinta Ilmari Ev 38.K 05.03.1931 Matkoilla
Juvonen Antti Maj 38.K 22.11.1931
Klenberg Jan Amir 23.Mek 22.10.1931
Lehtonen Lauri Insev 24.Mek 28.06.1931
Leino Ilkka A Evl 37.K 29.12.1931
Lötjönen Veikko Ev 38.K 21.09.1931
Malmen Stig-Erik Kenrm 38.K 01.06.1931
Mikkola Antti Evl 42.K 23.05.1931
Miss Antero Evl 39.K 26.11.1931
Moilanen Jaakko Ev 39.K 11.09.1931
Paanila Teuvo Ev 42.K 17.11.1931
Paavilainen Jouko Evl 40.K 01.01.1931
Parviainen Matti Adolf Evl 39.K 09.06.1931
Pullinen Jorma Antero Ev 39.K 12.09.1931
Rajamäki Pekka Evl 40.K 18.06.1931
Sihvola Raimo Ev 38.K 16.09.1931
Simola Veikko Kustaa Evl 41.K 23.05.1931
Snellman Arvo Evl 39.K 02.05.1931
Sydänmäki Pekka Evl 40.K 03.07.1931
Yli-Paavola Jouko J Maj 39.K 14.05.1931
Ylätupa Pertti Ev 38.K 02.03.1931 Matkoilla

80 vuotta

Aalto Heikki Tapio Maj 46.K 25.02.1936 Matkoilla
Aatolainen Jaakko J Kenrm 42.K 03.02.1936
Arjavalta Aimo K Ev 44.K 08.05.1936
Auvinen Risto Juhani Evl 45.K 28.05.1936
Bruun Martti Oliver Evl 44.K 27.08.1936 Perhepiiri
Engström Olof V Evl 43.K 23.09.1936
Eronen Matti Juhani Evl 45.K 25.03.1936
Haapanen Matti Evl 31.Mek 05.08.1936
Heikkilä Mikko J Maj 44.K 07.09.1936
Heikkilä Pekka O Kom 29.Mek 22.02.1936
Hietala K Juhani Evl 43.K 09.07.1936
Jokinen Aimo Maj 47.K 08.08.1936
Jokinen Pertti E Kenrl 41.K 14.01.1936
Jouttijärvi Pentti Maj 46.K 19.04.1936
Juutilainen Antti Evl 43.K 28.08.1936
Karjala Seppo Maj 46.K 27.03.1936
Karjalainen Pekka-Juhani Maj 44.K 10.04.1936
Kempainen Pentti Evl 46.K 04.12.1936
Kinnari Juhani Ev 44.K 05.04.1936 Matkoilla
Kivimäki Jukka Maj 42.K 17.02.1936
Kunnari Heimo Evl 44.K 19.08.1936
Kuosa Vilho Maj 46.K 10.07.1936
Kurka Eero Maj 48.K 08.12.1936
Kurki Kari Evl 45.K 10.11.1936
Larkka Eero Maj 46.K 12.07.1936
Lehtimäki Pentti Kenrl 46.K 26.06.1936
Liusvaara Jouko Ev 45.K 14.11.1936
Lumme Matti Ev 44.K 22.02.1936
Lähteenmäki Mikko Maj 44.K 29.01.1936
Maasalo Veikko Maj 45.K 24.11.1936
Manelius Heikki Evl 44.K 15.03.1936
Niemenkari Aimo Ev 43.K 28.11.1936
Niemi Aatos Maj 47.K 20.06.1936
Nurmi Pekka Maj 45.K 31.12.1936
Olanterä Martti Ev 43.K 13.05.1936 ei v.o.
Peitsalo Pekka Maj 45.K 20.05.1936
Peltomaa Mauri Evl 45.K 03.06.1936
Piironen Raimo Evl 45.K 29.11.1936
Pukkinen Jussi Evl 45.K 23.11.1936
Rairama Pertti Ev 45.K 22.04.1936
Rantanen Hannu T Evl 47.K 15.08.1936
Reinivuo Seppo Komdri 29.Mek 17.07.1936
Sarviharju Pekka Maj 48.K 13.09.1936
Savonheimo Jukka S Kapt 33.Mek 05.12.1936
Savonjousi K Matti Evl 44.K 08.06.1936
Sivuoja Pentti Evl 44.K 24.02.1936
Stadius Paul Evl 46.K 18.03.1936
Suorauma Pekka Maj 31.Mek 29.09.1936
Talari Tapani Komkapt 33.Mek 20.11.1936
Teulahti Pentti Evl 45.K 17.01.1936 Matkoilla
Tirronen Uolevi Evl 29.Mek 03.12.1936 Perhepiiri
Tolla Pertti Kenrl 44.K 30.09.1936

Tuomi Taimo	Evl	44.K	28.06.1936	Korkka Pauli	Evl	49.K	20.03.1941
Turunen Raimo	Evl	45.K	08.11.1936	Koskinen Pauli Vihtori	Maj	51.K	18.09.1941
Vikström Juhani	Evl	45.K	10.10.1936	Kotilainen Leo	Ev	51.K	24.02.1941
Virrankoski Mikko A	Ev	42.K	29.11.1936	Kurki Pekka	Evl	50.K	01.08.1941
Virtapohja Harri	Ev	44.K	22.03.1936	Kuusela Juhani	Maj	52.K	28.03.1941
Wiikinkoski Uolevi	Evl	45.K	07.03.1936	Kyllönen V Olavi	Ev	48.K	28.04.1941
75 vuotta							
Aalto Markku Taisto	Maj	50.K	08.05.1941	Laakso Anssi	Evl	51.K	07.03.1941
Aalto-Setälä Pentti H	Maj	50.K	20.09.1941	Laakso Pekka	Evl	49.K	07.09.1941
Aho Paavo Abraham	Ev	50.K	28.10.1941	Lahtinen Markku	Evl	48.K	17.11.1941
Alhonen Tuukka J	Evl	49.K	16.02.1941	Lammi Heikki	Evl	49.K	03.10.1941
Amberla Martti A	Maj	49.K	19.02.1941	Lange Kaarle	Maj	52.K	11.12.1941
Bergius Pekka	Evl	49.K	11.11.1941	Lapinleimu Eero	Evl	49.K	23.08.1941
Bäckman Juha Aunus	Evl	49.K	22.07.1941	Lappalainen Esko	Evl	49.K	29.09.1941
Ekman Bo-Erik V	Evl	48.K	09.04.1941	Lappi Ahti	Ev	48.K	07.07.1941
Ericsson Martti August	Evl	49.K	30.05.1941	Latvio Esa	Evl	50.K	02.08.1941
Erola Timo Veli J	Evl	48.K	28.01.1941	Laukkanen Erkki	Ev	49.K	01.05.1941
Eronen Arto Johannes	Evl	50.K	24.03.1941	Lehtinen Erkki	Evl	49.K	01.06.1941
Finnilä Matti	Maj	49.K	24.04.1941	Lehto Ismo	Maj	51.K	24.11.1941
Grönqvist Ole	Maj	49.K	01.12.1941	Leino Jorma	Maj	49.K	19.01.1941
Grönroos Tor-Björn	Maj	49.K	01.03.1941	Leirimaa Antero	Ev	48.K	06.11.1941
Haapalainen Pentti	Evl	50.K	21.07.1941	Leislahti Juhani	Evl	50.K	05.03.1941
Haaparanta Reino	Evl	49.K	09.01.1941	Lenck Karl-Erik	Maj	50.K	22.05.1941
Hakala Heimo	Maj	53.K	24.11.1941	Levander Veikko	Maj	50.K	17.05.1941
Hakala Niilo	Evl	48.K	18.09.1941	Lipitsäinen Matti	Maj	50.K	13.09.1941
Hankia Arto	Maj	51.K	16.09.1941	Lusa Pertti	Maj	49.K	14.04.1941
Harjapää Mauri	Maj	50.K	13.02.1941	Luukkanen Risto H	Maj	50.K	24.05.1941
Hautamäki Jussi	Kenrl	48.K	15.04.1941	Malinen Jorma	Maj	50.K	28.07.1941
Heinonen J Juhani	Ev	49.K	19.04.1941	Manni Risto	Maj	50.K	02.05.1941
Heliö Ahti	Maj	51.K	02.03.1941	Maraste Risto	Maj	49.K	30.04.1941
Hellsten Jouko Heikki	Evl	50.K	31.10.1941	Moisala Markku	Komdri	36.Mek	14.03.1941
Helste Juhani	Evl	49.K	16.06.1941	Mälkönen Antti	Maj	50.K	15.03.1941
Hiekkalinna Simo	Evl	51.K	13.12.1941	Mökkönen Olavi	Maj	51.K	25.03.1941
Hietala Reijo Juhani	Maj	49.K	21.04.1941	Neenberg Pentti	Evl	49.K	19.10.1941
Hietanen Kari T	Prkenr	49.K	16.05.1941	Nikkanen Juhani	Maj	49.K	30.09.1941
Hietanen M Heikki	Ev	50.K	04.04.1941	Noko Ilkka Paavo	Evl	50.K	25.09.1941
Hietanen Pentti Jaakko	Evl	49.K	06.04.1941	Nurmela Matti	Maj	49.K	20.02.1941
Hirva Jaakko	Evl	49.K	08.09.1941	Nurmi Antti	Maj	48.K	18.02.1941
Huttunen Matti	Evl	49.K	26.11.1941	Olli Juhani	Maj	49.K	12.07.1941
Hämäläinen Matti J	Maj	52.K	26.01.1941	Ossi Martti	Evl	49.K	05.09.1941
Hämäläinen Matti J	Maj	51.K	24.02.1941	Ovaskainen Sulo	Maj	49.K	21.07.1941
Jalkanen Reino	Maj	50.K	25.02.1941	Pasanen Juhani	Evl	49.K	30.05.1941
Juottonen Jorma	Evl	48.K	25.01.1941	Pelkonen Juha	Evl	49.K	20.03.1941
Juutilainen Aarne	Maj	49.K	13.07.1941	Pietikäinen Antero	Evl	50.K	16.04.1941
Juvakka Esko	Evl	52.K	06.12.1941	Pippola Paavo	Ev	50.K	14.11.1941
Kaapro Tapani	Maj	50.K	29.09.1941	Pulkka Kalevi	Evl	51.K	19.03.1941
Kaikkonen Olavi	Ev	49.K	28.07.1941	Rajahalme Esko	Ev	50.K	12.05.1941
Kallionpää Juhani	Evl	49.K	16.02.1941	Rantakari Risto K	Evl	49.K	03.01.1941
Kalpamaa Heikki	Evl	49.K	19.01.1941	Rautamaa Erkki K	Maj	49.K	18.03.1941
Kaltainen Kyösti V	Maj	51.K	07.09.1941	Rauti Tapani	Maj	49.K	25.03.1941
Kanerva Seppo	Komdri	34.Mek	05.01.1941	Rehunen Teuvo	Maj	48.K	02.06.1941
Karjalainen Kyösti	Maj	52.K	01.12.1941	Renvall Torsten	Maj	49.K	17.02.1941
Kauriinoja Risto	Maj	51.K	27.09.1941	Ropo Matti	Ev	48.K	20.05.1941
Kausto Matti	Evl	48.K	24.05.1941	Roselius Risto	Evl	51.K	01.11.1941
Kiiski Seppo	Maj	51.K	05.02.1941	Runoinen Esko	Evl	50.K	03.11.1941
Kilponen Raimo	Maj	49.K	31.03.1941	Rytty Yrjö	Maj	49.K	19.04.1941
Kinkku Pekka	Maj	50.K	15.01.1941	Saarikko Veijo	Kapt	49.K	28.03.1941
Kivi Veikko	Kapt	49.K	30.07.1941	Salo Tapio	Evl	51.K	28.05.1941
				Saukko Esko	Evl	50.K	05.04.1941
				Savaste Kimmo K I	Maj	49.K	11.07.1941

Savolainen Kari	Prkenr	48.K	15.11.1941	Mattila Seppo	Evl	56.K	30.03.1946	
Suorsa Aarno	Maj	48.K	09.03.1941	Mälkki Jouko	Evl	53.K	26.07.1946	
Suvanto Kari	Ev	50.K	16.08.1941	Nieminen Pekka J	Maj	54.K	05.03.1946	
Syväterä Olli-Pekka	Maj	51.K	30.03.1941	Niipola Harri	Evl	57.K	09.02.1946	
Sälli Jaakko	Maj	50.K	31.08.1941	Nikki Raimo	Maj	55.K	09.12.1946	
Tammelin Kalevi	Maj	49.K	08.09.1941	Paimela Timo	Evl	54.K	06.03.1946	
Tanskanen Seppo T	Kenrm	48.K	22.03.1941	Matkoilla	Pajunen Leevi	Komkapt	40.Mek	21.05.1946
Tarjanne Jukka	Kom	37.Mek	20.10.1941	Peltola Yrjö	Evl	55.K	14.04.1946	
Teeriaho Tapio	Evl	49.K	27.05.1941	Peltonen Kauko	Maj	59.K	28.03.1946	
Telin Esko	Maj	50.K	15.07.1941	Piira Reijo	Ev	53.K	28.07.1946	
Thomenius Pauli	Evl	49.K	12.05.1941	Poutanen Matti	Evl	55.K	16.11.1946	
Thum Kyösti	Maj	51.K	27.08.1941	Pulkkinen Pekka J	Evl	54.K	02.11.1946	Perhepiiri
Tiainen Heikki	Maj	50.K	10.02.1941	Pylvänäinen Hannu	Maj	60.K	12.08.1946	Matkoilla
Tiilikainen Heikki	Evl	33.Mek	02.06.1941	Rantala Matti	Ylil	54.K	02.02.1946	
Toivonen Matti	Evl	49.K	11.02.1941	Rantala Veijo	Evl	57.K	08.03.1946	Matkoilla
Tolonen Kalle Jaakko	Maj	49.K	07.09.1941	Rautiainen Esko	Evl	54.K	22.12.1946	
Tunkelo Arvi	Maj	50.K	21.03.1941	Reinamo Raimo	Maj	55.K	07.05.1946	
Tuusvuori Martti	Evl	51.K	05.07.1941	Ropponen Juhani	Kom	38.Mek	20.01.1946	
Uusipaikka Pentti	Evl	48.K	27.12.1941	Ruonansuu Lauri	Ev	53.K	27.02.1946	
Valtanen Pekka	Maj	49.K	11.03.1941	Saikkonen Juhani	Evl	54.K	26.04.1946	
Vesenterä Pertti	Maj	50.K	17.02.1941	Setälä Paavo	Evl	55.K	11.08.1946	ei v.o.
Viitanen Jouko Juhani	Evl	50.K	28.01.1941	Sillanpää Juhani	Evl	56.K	15.09.1946	
Viitasaari Yrjö	Kenrm	49.K	06.06.1941	Sipi Kalervo	Kenrm	53.K	24.06.1946	
Vilhu Raimo Tapani	Evl	49.K	13.03.1941	Strömmer Martti	Komkapt	42.Mek	05.02.1946	
Villikari Risto J	Komdri	36.Mek	10.05.1941	Suutarinen J Pekka	Evl	53.K	10.06.1946	
Virtanen Mikko A	Maj	49.K	13.04.1941	Taivalaho Juhani	Kapt	57.K	02.04.1946	
Von Fieandt Juhani	Evl	49.K	23.07.1941	Tiainen Esa Arne	Maj	55.K	06.07.1946	
Vulli Pekka	Evl	49.K	25.10.1941	Tynys Ilkka	Maj	58.K	14.08.1946	
Vuolevi Matti	Evl	49.K	11.07.1941	Vainio Arto	Komkapt	38.Mek	09.06.1946	
Wilander Boris	Maj	49.K	19.05.1941	Vainio Reijo	Ev	54.K	12.06.1946	
				Vitikainen Timo A	Evl	54.K	21.10.1946	
				Väänänen Eero Ta	Kom	40.Mek	03.09.1946	
				Äyräväinen Hannu	Komdri	40.Mek	19.10.1946	
				Österlund Bo	Lamir	38.Mek	20.07.1946	
70 vuotta				60 vuotta				
Arjamaa Markku J	Ylil	53.K	03.09.1946	Aalto Ahti Antero	Maj	64.K	29.02.1956	
Blomqvist Rafael	Kapt	55.K	13.08.1946	Aalto Juha Martti	Kapt	64.K	13.07.1956	
Fraktman Ilkka	Evl	54.K	07.05.1946	Aherto Markku Kalevi	Ev	63.K	19.07.1956	
Hankaniemi Tapani	Evl	54.K	26.12.1946	Matkoilla	Aikasalo Timo Ilmari	Ev	64.K	24.08.1956
Hanska Kari-Juhani	Evl	54.K	31.05.1946	Ala-Sankila Jorma	Kenrm	65.K	12.12.1956	
Iivonen Antti	Ev	54.K	28.11.1946	Alen Jarmo Juhani	Ev	65.K	12.06.1956	
Ilveskoski Ahti	Evl	55.K	06.11.1946	Aminoff Alexander	Evl	64.K	30.04.1956	
Järvimäki Martti	Evl	54.K	02.01.1946	Arpiainen Antti	Evl	64.K	22.09.1956	
Kaari Jarkko	Komkapt	38.Mek	25.02.1946	Bergqvist Heikki Tapio	Ev	64.K	10.10.1956	
Kalliopuska Kauko	Maj	56.K	09.01.1946	Envall Olli Kalervo	Maj	63.K	18.04.1956	
Kanerva Kalevi	Evl	53.K	28.10.1946	Gostowski Pertti	Kom	49.Mek	15.01.1956	
Karhumäki Veikko	Maj	55.K	14.04.1946	Haltia Jukka Pekka	Evl	67.K	22.07.1956	
Kasurinen Kari	Ev	56.K	07.06.1946	Heinonen Turkka Olavi	Ev	63.K	16.08.1956	
Ketola Matti	Kom	40.Mek	18.01.1946	Heinonen Veikko	Maj	65.K	06.08.1956	
Koivisto Pertti	Evl	54.K	27.03.1946	Holopainen Pekka M	Ev	64.K	09.04.1956	
Koskela Raimo	Evl	53.K	25.07.1946	Matkoilla	Honkamaa Sakari	Kenrl	65.K	13.06.1956
Koskinen Hannu	Evl	55.K	18.03.1946	Häyry Matti	Maj	63.K	20.09.1956	
Koskinen Kari	Evl	58.K	11.04.1946	Jaakkola Jarmo R	Evl	63.K	15.10.1956	
Krogerus Jan	Kaptl	37.Mek	05.01.1946	Jyväsjärvi Raimo	Kenrl	63.K	12.02.1956	
Kukko Yrjö	Ev	54.K	11.05.1946	Perhepiiri	Jäppilä Juha	Kom	48.K	02.10.1956
Kylä-Harakka Ilkka	Kenrl	53.K	21.01.1946	Jäppinen Ilkka	Insev	66.K	29.11.1956	
Laukka Jan	Kenrm	56.K	20.07.1946	Järvinen Markku	Maj	63.K	13.08.1956	
Laurila Paavo	Maj	55.K	13.05.1946	Karlsson Petri	Kapt	64.K	06.03.1956	
Lehtonen Antti-Jussi	Maj	54.K	21.03.1946	Matkoilla				
Lyytinen Jouni	Ylil	55.K	09.11.1946					
Manninen Erkki	Kom	55.K	21.12.1946					
Mansikkala Jukka	Evl	57.K	30.03.1946					

Kassala Matti	Evl	64.K	17.12.1956	Kalliomaa Mika Pekka	Ev	74.K	05.09.1966
Kaunisto Esko	Kom	64.K	16.03.1956	Karjomaa Juhani	Komdri	73.K	21.06.1966
Kekkonen Jouni	Evl	64.K	30.06.1956	Kauppala Mikko Lauri	Ev	75.K	15.03.1966
Kinnarinen Sakari	Kom	63.K	30.10.1956	Kautiainen Harri	Evl	74.K	19.12.1966
Kinnunen Raino	Maj	64.K	27.06.1956	Kellberg Lassi	Maj	77.K	05.10.1966
Klemetti Eero	Maj	63.K	14.07.1956	Kivimäki Olli	Maj	74.K	31.12.1966
Kovakoski Juha	Maj	64.K	15.08.1956	Kopra Ilpo	Maj	73.K	16.04.1966
Kovanen Veli	Maj	64.K	13.04.1956	Koski Harri	Maj	73.K	24.10.1966
Kähärä Jari K	Komdri	48.Mek	11.04.1956	Kurkinen Petri Olavi	Maj	74.K	14.01.1966
Laiho Pentti	Maj	64.K	13.05.1956	Kuutsa Reima	Evl	73.K	05.12.1966
Laine Markku Voitto	Evl	65.K	19.02.1956	Kytölehto Timo	Maj	74.K	14.04.1966
Lainevirta Markku	Ev	63.K	15.05.1956	Kärkkäinen Ilpo Juhani	Evl	74.K	08.11.1966
Leppäjärvi Urpo	Ev	64.K	08.02.1956	Laine Simo	Kom	57.Mek	13.12.1966
Liinamaa Jukka	Ev	63.K	24.01.1956	Lalu Petteri	Evl	74.K	17.02.1966
Lindqvist Antti	Maj	63.K	23.01.1956	Lamminen Heikki	Kom	73.K	05.04.1966
Mahlamäki Heikki	Komdri	48.Mek	24.06.1956	Lampinen Olli Tapio	Ev	73.K	31.01.1966
Mäkelä Risto	Evl	64.K	28.03.1956	Lassila Marko	Maj	73.K	23.02.1966
Mäki-Kokkila Juha	Evl	63.K	21.01.1956	Lehtonen Vesa Veikko	Maj	78.K	01.07.1966
Nikkilä Markku	Kenrl	64.K	14.08.1956	Maaninka Rauno	Kapt	74.K	24.01.1966
Nissinen Esko	Maj	65.K	27.06.1956	Meinander Pasi	Maj	75.K	12.05.1966
Palmgren Hannu A	Evl	64.K	21.05.1956	Minkkinen Tero	Evl	74.K	14.02.1966
Parkatti Veli-Pekka	Kenrm	64.K	16.11.1956	Multanen Mika	Evl	74.K	20.06.1966
Partio Ismo	Evl	64.K	13.12.1956	Muona Saku	Evl	73.K	14.01.1966
Peltonen Mika M	Kenrl	64.K	23.01.1956	Mäkelä Harri	Maj	74.K	26.08.1966
Pitkänen Ilkka	Ev	65.K	11.09.1956	Niemi Mika Veli-M	Maj	74.K	27.01.1966
Rastas Pauli	Kom	48.Mek	21.08.1956	Nurmi Janne	Maj	74.K	20.11.1966
Riittinen Markku	Ev	63.K	04.02.1956	Nuutinen Timo Marko	Evl	76.K	29.08.1966
Röyti Jukka	Ev	63.K	11.08.1956	Osmonen Jari	Evl	74.K	20.08.1966
Savisaari Jaakko	Komdri	47.Mek	22.01.1956	Pajari Antti	Evl	74.K	26.05.1966
Silas Lasse	Maj	67.K	06.09.1956	Palkovuori Hannu	Maj	74.K	11.12.1966
Timonen Juha-Pekka	Maj	64.K	07.01.1956	Peltonen Olli	Kom	57.Mek	06.05.1966
Tonteri Jukka	Evl	64.K	04.08.1956	Pimiä Mikko Ilmari	Maj	74.K	14.02.1966
Uitti Erkki	Lamir	47.Mek	30.03.1956	Pöllänen Jukka-Pekka	Maj	74.K	14.04.1966
Ukkonen Leo	Ev	63.K	29.05.1956	Raitio Tommi	Maj	74.K	04.12.1966
Valtimo Jarmo	Kom	64.K	16.08.1956	Rissanen Jari	Maj	73.K	02.07.1966
50 vuotta							
Aalto Jussi Eero A	Maj	73.K	29.05.1966	Ruohomäki Asko	Maj	74.K	15.07.1966
Aalto Vesa Johannes	Maj	74.K	17.09.1966	Rytkölä Pekka	Kapt	89.K	26.08.1966
Aapro Kari Tapio	Kom	74.K	30.01.1966	Ryynänen Timo	Maj	74.K	01.02.1966
Ahonen Jyrki K	Kom	60.Mek	30.01.1966	Saarelainen Tapio	Maj	74.K	12.02.1966
Alamäki Marko T	Evl	74.K	07.07.1966	Saari Rami	Ev	74.K	31.05.1966
Alavillamo Jukka A	Kom	74.K	06.03.1966	Saario Jukka	Evl	73.K	08.04.1966
Arra Tero Tapio	Kapt	73.K	08.11.1966	Saaristo Esa	Maj	74.K	12.04.1966
Barck Mika	Maj	74.K	27.12.1966	Sandström Mika J	Maj	90.K	26.07.1966
Haavikko T Pekka	Evl	74.K	17.10.1966	Sarpoma Janne	Evl	74.K	15.03.1966
Haikarinen Jussi	Evl	74.K	29.11.1966	Sihvonen Juhani	Maj	73.K	01.02.1966
Hautamäki Ville M	Maj	Ou TK	20.05.1966	Sormunen Jari	Evl	76.K	23.05.1966
Heikkinen Risto J	Maj	74.K	16.02.1966	Suutarinen Mika H	Kaptl	75.Mek	15.09.1966
Hellberg Jari Ilmari	Maj	74.K	16.02.1966	Suvanto Kai J	Kom	73.K	10.12.1966
Holopainen Jari	Komkapt	71.Mek	09.06.1966	Tainio Antti Adrian	Maj	73.K	08.09.1966
Huhtinen Aki-Mauri	Evl	73.K	27.08.1966	Taskinen Juha	Maj	73.K	03.02.1966
Hyypä Mikko	Kom	57.Mek	09.04.1966	Tirkkonen Jukka	Maj	74.K	05.02.1966
Ikäläinen Jukka	Evl	74.K	20.05.1966	Tohkanen Vesa M	Evl	73.K	04.11.1966
Irla Mika	Kom	58.Mek	27.03.1966	Toivettula Matti	Evl	74.K	19.07.1966
Johansson Max	Ylil	74.K	03.03.1966	Tunturi Jari	Evl	72.K	12.01.1966
Kahma Mika	Maj	74.K	25.09.1966	Tuuri Jukka	Maj	75.K	07.05.1966
Kaipia Mika	Maj	73.K	10.09.1966	Törrönen Kaarle T	Ev	73.K	06.05.1966
Kajanmaa Petteri	Evl	74.K	21.03.1966	Vainio Mikael	Ltn	76.K	08.12.1966
				Vainio Seppo Matti T	Evl	74.K	28.04.1966
				Valkamo Veli-Petteri	Komdri	57.Mek	23.12.1966

Valkeapää Matti	Maj	74.K	11.03.1966	Virtanen Jukka-Pekka	Evl	74.K	16.09.1966
Valli Veli-Matti	Evl	74.K	26.05.1966	Virtanen Vesa Juhani	Ev	73.K	06.05.1966
Valta Asko	Evl	74.K	07.02.1966	Viskari Jyri Pentti	Maj	73.K	23.12.1966
Vehviläinen Timo P	Evl	74.K	29.07.1966	Ylä-Käpölä Ilpo	Maj	73.K	06.12.1966
Viitaniemi Jukka L	Maj	77.K	28.05.1966	Yrjölä Anssi	Maj	73.K	05.03.1966
Viljanen Leo Olavi	Evl	74.K	18.04.1966				

Yleisesikuntaupseerikurssilta valmistuneet ja ylennetyt 29.10.2015

Majuriksi

Kimmo Petter ALESMAA (KAIPR)
 Matti Alekski ANTTILA (MAASK)
 Joonas Hermann FRAKTMAN (KAARTJR)
 Ville Juhani HALONEN (MAASK)
 Riku Jetro Juhana HARTIKAINEN (MAASK)
 Teemu Olavi HASSI (MAASK)
 Ari Juhani HELENIUS (JPR)
 Juha Kalevi HOLLANTI (MAASK)
 Jussi HONKO (PVTIEDL)
 Ilkka Erik Kristian HUUSKONEN (MAASK)
 Tomi Olavi IIKKANEN (ILMAVE)
 Lauri Kalevi KAJAVA (MAASK)
 Jyrki Kalevi KELLMAN (KARPR)
 Lasse-Tapani Kristian KETOLA (MAAVE)
 Pekka Tapani KINNUNEN (MAASK)
 Risto Kaarlo Juhani KOHONEN (MAAVE)
 Sini Johanna KOURI (MAAVE)
 Jani Pekka KYLÄ-HARAKKA (KARPR)
 Tommi Sakari LAARI (JPR)
 Mikko Juhani LEHTO (MERIVE)
 Mikko Iisko Eerikki LEHTO (PORPR)
 Mikko Johannes LEPPÄLÄ (PORPR)
 Rami Tuomas LINDSTRÖM (KARLSTO)
 Tom Antero MALMSTRÖM (MAASK)
 Mika Yrjö Tapani MATTILA (ILMAVE)
 Mika Petteri METSI (JPR)
 Juha Masi Petteri MONTONEN (PVTUTKL)
 Sami Petteri NENONEN (PSPR)
 Lauri Johannes OKSA (UTJR)
 Oskari Olavi PAAVOLA (JPR)

Olli-Pekka PAJU (MAASK)
 Sami Mikael PIIRA (MAAVE)
 Janne Juhani PUKKILA (PETIEDOS)
 Timo Alekski PUNNALA (MAAVE)
 Petteri Mikael PUUSA (ILMAVE)
 Jussi Tapio PUUSTINEN (PVPALVK)
 Mikko Petteri RASIMUS (MAAVE)
 Juha Martti Tapani RATINEN (MAAVE)
 Jani Antero REIJONEN (MAASK)
 Kimmo Johannes RUOTSALAINEN (MAASK)
 Tino Viljo Juhani SAVOLAINEN (MAAVE)
 Tommi Keijo Petteri SIKANEN (MAASK)
 Kimmo Sakari SIRNIÖ (KAIPR)
 Simo Samuli TANTTU (ILMASK)
 Asko Tapani Ensio TOIVANEN (KAIPR)
 Mikko Tapani TOMMISKA (ILMAVE)
 Mika Heikki TOPPINEN (MAAVE)
 Jussi Tapani TUOVINEN (KARPR)
 Jarno Markus TYYSKÄ (KARPR)
 Marko Tapani UOTINEN (PVTIEDL)

komentajakapteeniksi

Heikki Juhani HEILALA (MERISK)
 Jouko Juhani KORKALA (MERIVE)
 Henri Johannes KUMMALA (RLAIV)
 Lari Jooseppi PIETILÄINEN (MERISK)
 Jaakko Viljami PLATHAN (RPR)
 Heikki Antti RAHIKAINEN (RLAIV)
 Olli Antti Eerikki RUSANEN (MERIVE)
 Konsta Heikki TEITTINEN (RLAIV)



Kadettikunta ja Kylkirauta onnittelevat ylennettyjä.

Constantem Decorat Honor

Vara-amiraaliksi

Kari Juhani TAKANEN 49.mek 6.12.2015

kenraaliluutnantiksi

Markku Ilmari NIKKILÄ 64.k 6.12.2015

Kyösti Juhani HALONEN 65.k 6.12.2015

kenraalimajuriksi

Harri Kalevi OHRA-AHO 66.k 6.12.2015

Eero Tapio PYÖTSIÄ 68.k 6.12.2015

Ilkka Juhani KORKIAMÄKI 68.k 6.12.2015

prikaatikenraaliksi

Heikki Ilmari VÄLIVEHMAS 70.k 6.12.2015

Sampo Ilmari ESKELINEN 72.k 6.12.2015

Timo Tapio KAKKOLA 70.k 6.12.2015

Mikko Petteri HEISKANEN 70.k 6.12.2015

everstiksi

Pertti Juhani IMMONEN 70.k 6.12.2015

Pertti Juhani KELLONIEMI 72.k 6.12.2015

Vesa Tapani NISSINEN 70.k 6.12.2015

Vilho Pekka TURUNEN 74.k 6.12.2015

Eero Paavo Olavi VALKOLA 74.k 6.12.2015

Asko Paavali VALTA 74.k 6.12.2015

Jukka Ilmari PARVINEN 72.k 6.12.2015

Eero Juhani PAKARINEN 72.k 6.12.2015

Toivo Pekka HAAVIKKO 74.k 6.12.2015

Erkki Tapio MATILAINEN 75.k 6.12.2015

kommodoriksi

Auvo Eero VIITA-AHO 71.k 6.12.2015

Jori Matias HARJU 74.k 6.12.2015

everstiluutnantiksi

Tommi Henrik LAPPALAINEN 81.k 6.12.2015

Juha-Petri LUNTINEN 72.k 6.12.2015

Pasi Mikael SEPPÄLÄ 81.k 6.12.2015

Jami Olavi VIRTA 81.k 6.12.2015

Yrjö Sakari SEPPÄNEN 72.k 6.12.2015

Jari Pentti Mikael HARALA 74.k 6.12.2015

Jorma Olavi KÖNTTÄ 74.k 6.12.2015

Tomi Uolevi BÖHM 83.k 6.12.2015

Juhani Antero LAAKSONEN 73.k 6.12.2015

Jarkko Anssi Sakari TOIVOLA 72.k 6.12.2015

Markus KORHONEN 83.k 6.12.2015

Jorma Antero HALME 66.k 6.12.2015

komentajaksi

Mikko Olavi LAAKKONEN 81.k 6.12.2015

Pauli Matti SALO 67.k 6.12.2015

majuriksi

Eero Henrik Juhani HAVU 84.k 6.12.2015

Lauri Pietari SAULIO 84.k 6.12.2015

Farayi James Jussi MASHIRI 84.k 6.12.2015

Kalle Antero KULMALA 84.k 6.12.2015

Juha Antti MARKKANEN 89.k 6.12.2015

Tuomas Antero VÄYRYNEN 84.k 6.12.2015

Antti Tuomas KERÄNEN 84.k 6.12.2015

Janne Heimo Antero PEKKALA 84.k 6.12.2015

Mika Tapio HAAPIAINEN 89.k 6.12.2015

Hannu Pekka Juhani RYTKÖLÄ 89.k 6.12.2015

Miika Erik Kalervo SARTONEN 84.k 6.12.2015

Eija Liisa PULKKI 84.k 6.12.2015

Ari Petteri ANTTILA 84.k 6.12.2015

Matti Veikko Juhani MUSTANOJA 86.k 6.12.2015

Toni Juhani SUTINEN 86.k 6.12.2015

Pekka Mikael LAPPETELÄINEN 86.k 6.12.2015

Hannu Jaakko RENTOLA 89.k 6.12.2015

Toni Juhani POSTILA 85.k 6.12.2015

Jussi Pekka HOHTI 86.k 6.12.2015

Veli-Pekka HUTTUNEN 84.k 6.12.2015

Antti Juhani PARVIAINEN 86.k 6.12.2015

Kari Petteri RUSANEN 85.k 6.12.2015

Harri Antti J KALLIOVALKAMA 75.k 6.12.2015

Jari Jukka Tapio AALTO 68.k 6.12.2015

komentajakapteeniksi

Kari Tapio LAAKKO 72.mek 6.12.2015

Olli Markus HARTIKAINEN 67.mek 6.12.2015

Antti Uolevi KANERVA 67.mek 6.12.2015

Pekka Tapani LEINONEN 71.mek 6.12.2015

Mika Markus SALIN 67.mek 6.12.2015

kapteeniksi

Joni Petteri KINNUNEN 92.k 1.9.2015

Arttu Juhani MAARANEN 92.k 1.9.2015

Timo Antti Mikael NYGÅRD 92.k 1.9.2015

Antti Juhani RAASSINA 92.k 1.9.2015

Jussi Kalevi VOUTILAINEN 92.k 1.9.2015

Tapani Markus LAMPINEN 90.k 6.12.2015

Jarmo Tapio SVERLOFF 89.k 6.12.2015

Ismo Tapani MERTA 90.k 6.12.2015

Anu Piritta POSTI 91.k 6.12.2015

Sami Marko Tapani KOSONEN 78.k 6.12.2015

Mikko Oskari LEITSAMO 87.k 6.12.2015

kapteeniluutnantiksi

Henri Juhani LESKINEN 75.mek 1.9.2015

Markus Juhani PALJAKKA 75.mek 1.9.2015

Mika Tapio UITTI 75.mek 1.9.2015

Tuomas Tapani LEINO 73.mek 6.12.2015

Janne Mikael NORDMAN 73.mek 6.12.2015

yliluutnantiksi

Jarkko Alekski VIENOLA 90.k 6.12.2015

Jaana Maarit KORHONEN 90.k 6.12.2015

Ari Teppo Matias LAPINKOSKI 90.k 6.12.2015

Janne Tapani MANNINEN 90.k 6.12.2015

Juha Tapio Johannes LAMPINEN	73.mek	6.12.2015	Maj Pekka Juhani Poutiainen	87.k	1.1.2016
Juha-Pekka Oskari NOUSIAINEN	73.mek	6.12.2015	Kom Tino Pentti Tapani Puhakka	69.k	1.1.2016
Risto Johannes MATINAHO	90.k	6.12.2015	Prkenr Juha Eino Pyykönen	67.k	1.1.2016
reserviin			Maj Heikki Juhani Raanto	69.k	1.1.2016
Maj Jarmo Juhani Laitinen	70.k	1.1.2017	Evl Lasse Olavi Raassina	70.k	1.1.2016
Maj Petri Mikael Kettunen	79.k	1.5.2016	Vamir Juha Sakari Rannikko	46.mek	1.1.2016
Maj Tero Kalervo Repo	72.k	1.5.2016	Ev Kari-Pekka Rannikko	67.k	1.1.2016
Evl Pasi Tapani Tammi	79.k	1.5.2016	Kom Jukka-Pekka Ranta	70.k	1.1.2016
Maj Matti Jeremias Tonteri	77.k	1.5.2016	Maj Juha-Erkki Reino Rautava	71.k	1.1.2016
Maj Ilkka Tapani Tirkkonen	71.k	1.4.2016	Evl Harri Tapani Reini	69.k	1.1.2016
Ev Jukka Tapio Ahlberg	71.k	1.1.2016	Evl Teemu Jukka J Ruuskanen	70.k	1.1.2016
Maj Teppo Petteri Alijoki	77.k	1.1.2016	Evl Heikki Johannes Saarento	70.k	1.1.2016
Kapt Stefan Nikolai Boshkov	92.k	1.1.2016	Ev Veli Pekka Saariaho	69.k	1.1.2016
Evl Jari Kai Eerik Enberg	69.k	1.1.2016	Ev Yrjö Olavi Sairanen	69.k	1.1.2016
Kom Matti Kalervo Eskola	69.k	1.1.2016	Kom Jan Petri Erkki Sandell	71.k	1.1.2016
Ev Pasi Juhani Hakala	71.k	1.1.2016	Maj Juha Pekka Santala	71.k	1.1.2016
Kom Juha Esko Harjunpää	53.mek	1.1.2016	Komdri Mikko Usko J Santavuori	67.k	1.1.2016
Evl Jukka Heikki Hautala	70.k	1.1.2016	Komkapt Antti Erkki Siltala	54.mek	1.1.2016
Evl Harri Antero Heinonen	69.k	1.1.2016	Evl Pekka Antti Juhani Sviili	69.k	1.1.2016
Maj René Christer Helvamo	70.k	1.1.2016	Evl Tero Erkki Ukonaho	69.k	1.1.2016
Maj Mikko Juhani Innanen	70.k	1.1.2016	Komkapt Jarmo Rainer Uusitalo	71.k	1.1.2016
Maj Risto Kalevi Jauho	70.k	1.1.2016	Ev Yrjö Sakari Wallinmaa	68.k	1.1.2016
Evl Jarno Tapio Juurakko	74.k	1.1.2016	Maj Kai Olof Eugen Ylén	68.k	1.1.2016
Kenrl Raimo Kalervo Jyväsjärvi	63.k	1.1.2016	Evl Simo Matti Hautala	68.k	1.12.2015
Ev Tero Heikki Kaakinen	67.k	1.1.2016	Ltn Eero Ensio Riihimäki	91.k	16.11.2015
Evl Jyrki Pekka Erik Kaiponen	70.k	1.1.2016	Kapt Tony Mikael Hietanen	88.k	9.11.2015
Maj Juha Kalervo Karhiaho	71.k	1.1.2016	Kaptl Johan Anders Alanko	69.mek	1.11.2015
Evl Eero Jaakko Karppinen	71.k	1.1.2016	Ev Hannu Juhani Hyppönen	68.k	1.11.2015
Maj Jouko Tapani Kekkonen	69.k	1.1.2016	Evl Ari Pekka Pellinen	55.mek	1.11.2015
Komkapt Lars Mårten Lagerroos	71.k	1.1.2016	Ev Juha Isto Tapani Wihersaari	68.k	1.11.2015
Komdri Mika Allan Martikainen	52.mek	1.1.2016	Kapt Mikko Sakari Maunu	85.k	6.10.2015
Ev Jouni Ismo Mattila	68.k	1.1.2016	Ylil Aaro Pekka Samuli Karjula	93.k	1.10.2015
Evl Kari Johannes Melanen	71.k	1.1.2016	Evl Tero Emanuel Paakkari	77.k	1.10.2015
Ev Timo Juhani Mustaniemi	69.k	1.1.2016	Evl Arto Ilmari Hokkanen	70.k	1.9.2015
Maj Arto Tapani Näsänen	71.k	1.1.2016	Komkapt Kari Aulis Nousiainen	54.mek	1.9.2015
Ev Jukka Antero Orava	69.k	1.1.2016	Ev Ossi Oskari Sivén	70.k	1.9.2015
Evl Matti Johannes Paananen	71.k	1.1.2016	Maj Jarkko Sakari K Pirkkalainen	64.mek	10.8.2015
Maj Juha Tapani Pelto	71.k	1.1.2016	Kapt Tomas-Eric Emil Rajalin	91.k	27.7.2015
Kenrl Mika Matti Otto Peltonen	64.k	1.1.2016	Kapt Ilkka Hermann Rantahalvari	92.k	13.7.2015
Komkapt Esa Uljas Perikanta	53.mek	1.1.2016	Kaptl Sami Tapio Vuorinen	76.mek	19.6.2015
Evl Janne Matti Juhani Piironen	71.k	1.1.2016	Kapt Eetu Ilmari Peuraniemi	84.k	24.5.2015

Kadettikunta ja Kylkirauta onnittelevat ylennettyjä ja toivottavat reserviin siirtyneille menestystä!

Joulutervehdys

Kuluneen vuoden aikana on usein kuultu arvio, että elämme suurinta murrosta toisen maailmansodan jälkeen. Tähän on monta syytä. Talous ei ole odotuksista huolimatta lähtenyt kasvuun. Lama on jatkunut jo vuosia ja valtio joutuu ottamaan jatkuvasti lisää lainaa. Sodat Lähi-idässä ja Afrikassa ovat sysänneet liikkeelle ennen näkemättömän pakolaisuuden, joka on yltänyt Suomeen saakka. Monet pakolaiset ovat saaneet turvapaikan, mutta osa on joutunut kääntymään takaisin lähtömaahansa.

Puheet edessä olevista leikkauksista ja säästöistä ovat herättäneet levottomuutta siitä, mitä ne itse kullekin merkitsevät, vaikka samalla säästöjen tarve tunnustetaan.

Lähestyvä joulu tuo toivon siitä, että elämässä on vielä hyviä asioita, jotka pitävät pintansa muutostenkin keskellä. Joulu on sellainen. Sitä on vietetty historian kuluessa vielä paljon vaikeampinakin aikoina kuin nyt. Joulu muistuttaa rauhasta, sisimmän rauhasta levottomuuksien keskellä. Tätä sisimmän rauhaa ei ulkoinen rauhattomuus voi horjuttaa. Mielessä on levollinen ajatus: Kävi minulle kuinka tahansa, olen lopulta hyvässä turvassa.

70 vuotta sitten vietettiin ensimmäistä rauhan joulua viiden sotavuoden jälkeen. Monenlaiset sodan muistot varjostivat vielä joulun viettoa. Useimpien lähipiiristä joku oli kaatunut tai haavoittunut. Siirtoväen ja rintamamiesten asuttaminen oli vielä käynnissä, ja kaikesta oli puutetta. Elettiin säännöstelytaloutta. Ostokorttiannokset eivät riittäneet kaikkeen. Puutteen korvasivat kekseliäisyys, korvikkeet, omavaraisuus ja vähään tyytyminen.



Myös valvontakomission läsnäolo maassa samoin kuin yleinen sodan uhka lisäsivät turvattomuutta. Valtiojohtoa oli tuomittu sotasyllisiksi voittajavaltioiden vaatimuksesta. Asekätkennällä varauduttiin mahdolliseen sissisotaan.

Mitä joulun vietto merkitsi tuolloin? Rauhan ja hyvän tahdon juhla oli kuin loistava lyhty pimeydessä tai paljon kaivattu levähdysvetki raskaan arjen keskellä. Joulua voitiin monissa perheissä vihdoin viettää kodin ja perheen juhlanäin, että perheen jäsenet olivat yhdessä. Tähän ei ollut mahdollisuutta rintamajouluina, jolloin kaipuuta kotiin heijasti suosittu ”Kodin kynttilät” -iskelmä.

Jouluruokaa oli säästetty ja laitettu niistä aineksista, joita oli saatavilla. Samoin lahjat peittyivät kääreisiin. Usein lahjat olivat itse tehtyjä, mutta silti odotettuja ja tarpeellisia. Isäni sai muutamana jouluna oman isänsä tekemät sukset. Jotkut niistä halkesivat kovan tärähdyksen voimasta korkeassa hyppyrimäessä.

Joulussa perheen yhteys, yhteiset ateriat ja lahjojen jako merkitsivät paljon.

Silti syvemmän merkityksen juhlinnalle antoi joulun sanoma. Sama joulun sanoma on tuonut jouluilon kaikkina aikoina erilaisiin olosuhteisiin: ”Älkää pelätkö. Minä ilmoitan teille suuren ilon.” Näillä sanoilla joulun ilouutinen kerrottiin ensimmäiseksi tavallisille ihmisille, paimenille raskaan työnsä ääressä. Jumala ei ole jättänyt ihmisiä yksin sotien, levottomuuksien ja kärsimyksen keskelle. Jumala itse on kanssamme. Hän on antanut ainoan Poikansa syntyä ihmiseksi, ettei hän olisi kaukana yhdestäkään ihmisestä. Jeesus syntyi Joosefin ja Marian perheeseen keskellä raskasta matkaa, ilman kodin turvaa – kuin evakolapset Suomessa.

Joissakin maissa syödään joulu-leivonnainen, joka on kuin kapalokäärö. Näin konkreettisesti joulun sanoma otetaan sisimpään. Saman sanoo rakastetuksi tullut suomalainen joululaulu: ”Näin sydämeeni joulun teen ja mieleen hiljaiseen, taas Jeesus-lapsi syntyy uudelleen.”

Myös nykyajan ihminen on monien huolten ja ahdistusten uuvuttama talousvaikeuksien, työttömyyden, yksinäisyyden ja sairauden keskellä. Siksi moni meistä kaipaa vastapainoksi joulun iloa ja rauhaa, sanomaa Jumalan rakkaudesta ja Jeesuksen syntymästä keskellemme: ”Jos Jumala on meidän puolellamme, kuka voi olla meitä vastaan?” (Room. 8).

Toivotan kaikille Kylkiraudan lukijoille perheineen rauhallista joulun viettoa ja Jumalan siunausta alkavalle vuodelle 2016.

Pekka Särkiö
Kenttäpiispa



Hautakivitunnus kadettiupseerin haudalle



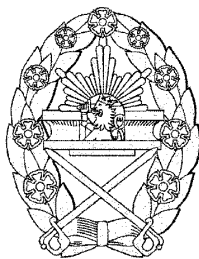
Suomen Marsalkka Mannerheimin Kadettisäätiö on valmistuttanut hautakivitunnuksen kiinnitettäväksi kadettiupseerin hautakiveen. Reliefinomaisesti toteutettu merkki on 60 mm korkea, 45 mm leveä ja sen kokonaisvahvuus on noin 7 mm. Tunnus kiinnitetään hautakiveen piilokiinnityksenä kahden mukana olevan tapin avulla.

Hautakivitunnuksen hinta on 42 euroa + postimaksu 5 euroa. Kiinnitys hautakiveen maksaa merkin

myyjäyrityksessä Helsingissä 15 euroa. Merkin kiinnityksessä voi olla yritys- ja paikkakuntakohtaisia eroja.

Hautakivitunnuksen voi tilata Hautaustoimisto Autio Oy:stä, osoite Runeberginkatu 42, 00260 Helsinki, puhelin 09 448 346, fax 09 449 841 ja sähköposti info(at)hautaustoimistoautio.fi. Tunnuksia myydään vain *kadettiupseerin* hautakiveen kiinnitettäväksi. Hautaustoimisto tarkistaa osto-oikeuden tarvittaessa Kadettikunnasta.

Kadettikunnan merkki kuolinilmoitukseen



Helsingin Sanomat on Kadettikunnan esityksestä ottanut Kadettikunnan jäsenmerkin (upseerin tutkinnon merkki) niiden merkkien joukkoon, joita on mahdollisuus liittää kuolinilmoitukseen.

Merkin käyttö edellyttää upseerin tutkinnon suorittamista.

Merkin saa Helsingin Sanomien toimituksesta. Merkki on saatavissa muiden lehtien käyttöön Kadettikunnan toimistosta.

ASIANAJOTOIMISTO  LINDELL OY

antaa Kadettikunta ry:n jäsenille ilmaista

oikeudellista neuvontaa perhe- ja perintöoikeuden alalta sekä avustaa perintöoikeuteen liittyvässä verosuunnittelussa.

Puhelin 02 251 1004 (Kaisa Mähkä)
www.asianajotoimistolindell.fi sähköposti aatsto@lindell.inet.fi

Neuvontapalvelu perustuu Kadettikunnan perustaman Suomen Marsalkka Mannerheimin Kadettisäätiön ja asianajotoimiston väliseen sopimukseen.

Testamenttilahjoitus

Kadettikunnan veljes- ja maanpuolustusaatteellista työtä tai Suomen Marsalkka Mannerheimin Kadettisäätiön sosiaalista tukitoimintaa voi tukea **testamenttilahjoituksilla**.

Yleishyödyllisen yhteisön, kuten Kadettikunnan, ei tarvitse maksaa testamenttilahjoituksesta perintöveroa. Asianajotoimisto Lindell Oy avustaa testamenttilahjoituksen laatimisessa.

Pehmeä imperium

Kukapa ei olisi kuullut ajatuksesta, jolla Yhdysvalloissa toisen maailmansodan jälkeen perusteltiin Naton tarpeellisuutta. Sen mukaan liiton tehtävänä oli pitää Yhdysvallat ”sisällä” eli Euroopassa, Neuvostoliitto ulkona ja Saksa matalana.

Hyvin tavoitteen saavuttamisessa onnistuttiin. Yhdysvaltojen joukot ovat edelleen seitsemän vuosikymmentä sodan päättymisen jälkeen ”sisällä” Euroopassa, Neuvostoliiton seuraaja Venäjä on työnnetty suurin piirtein sinne, missä se oli 1700-luvun alkupuolella ja Saksa on taloudellisesta voimastaan huolimatta yhä tarkan valvonnan alainen tottelevainen satelliitti, jota tosin ystäväksi kutsutaan.

Euroopan ulkopuolella Yhdysvaltojen tavoitteisiin kuului eurooppalaisen siirtomaavallan romuttaminen. Sitä vierokuttiin ideologisistakin syistä, mutta tärkeintä oli sittenkin se, että entisten isäntien tilalle astuisivat amerikkalaiset. Uuden imperiumin ei ollut kuitenkaan tarkoitus olla imperium perinteisessä muodossa siihen tapaan kuin olisivat olleet esimerkiksi Rooman imperium tai brittien imperium. Nyt on kysymys modernista, pehmeämmän tuntuista imperiumista, jota ei hevin imperiumiksi edes havaitse.

Uuden imperiumin näkyvin ja silti usein tunnistamaton vallansäilyttämisväline on media kaikkine alalajeineen. Pääosa teattereissa ja televisioissa esitettävästä viihteestä on Atlantin takaa, tai malli ainakin on lainattu sieltä. Vähintäänkin se juurruttaa kuluttajiinsa amerikkalaista ajattelutapaa. Varsinainen uutisointi valtamediassa on näennäisestä moniarvoisuudestaan huolimatta siinä määrin yksipuolista, että joku entisajan propagandaministerikin olisi saavutukseen tyytyväinen. Ne, jotka syystä tai toisesta ovat pahiksia Yhdysvaltojen silmissä, ovat sitä myös koko ”lännen” valtamedian silmissä. Ne, jotka ovat toisella kannalla, saavat nopeasti itselleen jonkinlaisen ”trollin” leiman.

Käsite liittyy läheisesti internetiin, johon Yhdysvalloilla on luja ote ja jonka kautta se pystyy lähettämään sanottavaansa koko maailmaan. Niin pystyvät tosin muutkin, mutta niiden resurssit ovat vähäisempiä, siten myös ”trollien” alueella. Pahamaineisin on israelilaisten *hasbara*-propaganda, jota levitetään sosiaaliseen verkkoon kaikkialla maailmassa ja joka sekin on Yhdysvaltojen tai ainakin sen haukkojen asialla.

Tiedon saanti on imperiumin tukipylväitä. Perinteisen mutta modernein menetelmin ja välineiden toimivan tiedustelun täydentäjänä internetistä on muodostunut aivan omaa luokkaansa oleva tiedon lähde. Sadat tai kohta kai tuhannet miljoonat ovat joutuneet riippuvuussuhteeseen pienten teknisten välineidensä kanssa ja luovuttavat vapaaehtoisesti tietojansa sellaisille firmoille kuin Facebook, Google tai Amazon. Kurkkimassa on tällöin myös Yhdysvaltojen ”kansallinen turvallisuusvirasto” eli NSA. Tätä kautta Yhdysvalloista on kehittynyt ennennäkemätön globaali valvontavaltio, pehmeän imperiumin piirre sekini.



Pehmeisiin joskin pinnan alla usein säälimättömän koviin välineisiin kuuluvat myös menetelmät talouselämän alalla. Tällä hetkellä Yhdysvallat pyrkii kasvattamaan maailmanlaajuista talousmahtiaan entisestäänkin TTIP-nimen saaneella vapaakauppasopimuksella EU:n kanssa.

Pelkällä pehmeydellä ei maailmaa kuitenkaan pitkälle potkita. ”Puhu vienosti ja kannna ryhmysauvaa mukana”, oli viime vuosisadan alkupuolella Yhdysvaltoja johtaneen presidentti Theodore Rooseveltin tunnuslause. Tämä eräs sotaisimmista Amerikan presidenteistä sai muuten Nobelin rauhanpalkinnon vuonna 1906.

Nykyinen presidentti Barack Obama julisti ”Theddy” Rooseveltin eräässä linjapuheessaan suureksi esikuvakseen. Obama sai Nobelin rauhanpalkinnon vuonna 2009 Yhdysvaltain käydessä tuolloin samanaikaisesti kahta sotaa.

Ryhmysauvaa on siis käytetty, jos pehmeämmät keinot eivät ole auttaneet, ja sitä on käytetty usein. Tulokset ovat tosin viime vuosikymmeninä olleet vähemmän toivottuja. Tappiota Vietnamissa ei millään puheilla voitu kääntää menestystarinaksi, mutta huonosti sellainen onnistuu senkin suhteen, mitä islamilaisessa maailmassa on Afganistanista alkaen saatu aikaan. Eräs seuraus ovat olleet miljoonat pakolaiset, jotka kansainvaelluksen tavoin tulvivat Eurooppaan.

Yleinen kuva Yhdysvaltojen asiaan puuttumisesta on ollut yritysten aloittaminen pehmein keinoin esimerkiksi niin sanottuja väri vallankumouksia lietsomalla ja tukemalla. Kovempiin menetelmiin on turvauduttu vasta sitten, kun asiat eivät ole menneet toivotulla tavalla. Niinpä amerikkalaisten oman ilmoituksen mukaan Maidanin tapahtumia Ukrainassa rahoitettiin yli viidellä miljardilla dollarilla, mikä ei ole pieni summa. Toivottavaa olisi, että varsinaisen ryhmysauvan käyttöön ei tällä kertaa uskaltauduttaisi.

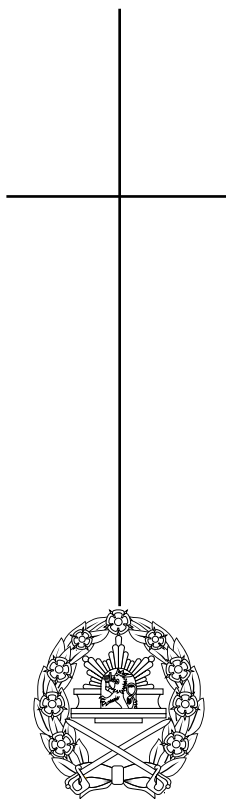
Ryhmysauvaa edustaa luonnollisesti parhaiten Yhdysvaltojen oma armeija, jonka käytössä on varoja kymmenen kertaa enemmän kuin pahimmaksi kilpailijaksi katsotulla Venäjällä. Modernin imperiumin tunnus ovat myös Yhdysvaltojen noin 750 sotilastukikohtaa eri puolilla maailmaa. Entisenkaltaisia siirtomaita ei siis ole.

Myös Nato kuuluu kovan politiikan välineisiin. Sen muodostamista ja laajenemista on helpottanut suuresti se, että entinen Neuvostoliitto on pelottanut Venäjän naapurit epäilemään syvästi kaikkea, mitä Euroopan itäosassa tehdään. Myös vanhemmalla historialla on vaikutuksensa.

Enemmistö pohjoisamerikkalaisista on vakuuttunut siitä, että Yhdysvalloilla on historiansa alusta lähtien ollut jumalainen tehtävä tuoda valo pimeään maailmaan. Puhutaan ”kutsumuskohtalosta” (*manifest destiny*), amerikkalaisten arvojen viemisestä kaikkialle maailmaan. Presidentti John Kennedyn mukaan Yhdysvallat on ”huippukivi” vapauden holvikaarissa. Häpeä sille, joka tohtii epäillä!

Sampo Ahto

IN MEMORIAM



Setälä

Risto Juhani
Kenraalimajuri
s. 10.12.1924
k. 31.8.2015
Kad.nro 3008
28. Kurssi

Mänty

Pekka Antti Juhani
Yliluutnantti
s. 20.12.1933
k. 14.9.2015
Kad.nro 3706
42. Kurssi

Pihlajaniemi

Martti Eino
Everstiluutnantti
s. 17.7.1951
k. 29.9.2015
Kad.nro 6089
61. Kurssi

Näräkkä

Martti Tapani
Everstiluutnantti
s. 12.2.1946
k. 20.10.2015
Kad.nro 5445
54. Kurssi

Koskinen

Asko Joonas
Majuri
s. 11.10.1935
k. 21.2.2015
Kad.nro 3819
44. Kurssi

Mononen

Lauli Juhani
Majuri
s. 29.5.1941
k. 11.10.2015
Kad.nro 4199
47. Kurssi

Aaltonen

Matti Tapio
Eversti
s. 23.6.1929
k. 22.10.2015
Kad.nro 3410
39. Kurssi

Vilkuna

Harri Antero
Everstiluutnantti
s. 3.6.1942
k. 17.10.2015
Kad.nro 5385
53. Kurssi

Merjola

Timo Juhani
Kenraaliluutnantti
s. 21.12.1936
k. 25.10.2015
Kad.nro 3699
42. Kurssi

Salmela

Martti Kaarlo Villehard
Majuri
s. 14.11.1931
k. 16.10.2015
Kad.nro 3636
41. Kurssi

Tuovinen

Seppo Juhani
Majuri
s. 27.7.1938
k. 26.10.2015
Kad.nro 4112
46. Kurssi

Kanninen

Ermei
Kenraaliluutnantti
s. 19.10.1922
k. 12.11.2015
Kad.nro 2451
26. Kurssi

Hyry

Eero Veikko
Yliluutnantti
s. 2.5.1920
k. 18.11.2015
Kad.nro 2424
26. Kurssi

Korte

Teppo Fredrik
Everstiluutnantti
s. 12.7.1919
k. 9.11.2015
Kad.nro 1719
23. Kurssi

Wuorenheimo

Erkki Ossian
Eversti
s. 28.8.1928
k. 24.11.2015
Kad.nro 1979
24. Kurssi

Kainulainen

Juha Niilo Taavi
Kenraaliluutnantti
s. 18.6.1940
k. 26.11.2015
Kad.nro 4151
47. Kurssi

Korhonen

Ahti Aulis
Everstiluutnantti
s. 21.9.1928
k. 29.11.2015
Kad.nro 3183
33. Kurssi

Haapakoski

Ari Juhani Henrik
Komentajakapteeni
s. 13.7.1962
k. 1.12.2015
Kad.nro 935me
53. Merikadettikurssi

Kadettikunta ry

Constantem decorat honor – Kunnia kestävän palkka

Tutustu ja osallistu keskusteluun

- www.facebook.com/kadettikunta

- twitter.com/kadettikunta



Kadettikunta

Kadettikunta ry on kadettipseeneiden ja maanpuolustusasenteellisen nuorisoyhteisön. Kadettikunta julkaisee kuukauslehtiä kylkirautaa.fi.

facebook



TWITIT 59 SEURATUT 31 SEURAAJAT 241

Twiiitit Twiiitit ja vastaukset Kuvat ja videot

Kadettikunta uudelleentwittasi
Jarmo Lindberg @CharlesLindberg · 5 kesäkuuta
Puolustusministeriö ymmällään: Hallitus leikkaa puolustusrahoista vaihikkaa kymmeniä miljoonia hs.fi/politikka/a14...

Kadettikunta uudelleentwittasi
Ruotuväki @Ruotuvaki · 3 kesäkuuta
Maanpuolustuskurssit teki vuoden viestintäteen. #puolustusvoimat



Lisää tuhtia luettavaa

- www.kadettikunta.fi

- www.kylkirauta.fi

www.kylkirauta.fi
Kadettipseerit yhteiskunnan palveluksessa



Saatat pitää myös

- Teemu Nurmela @NurmalanTeemu
- Upseeriliitto @Upseeriliitto
- heikki valvehmas @hvalvehmas
- MPKK @mpkkfi
- Juha Tammikivi @JuhaTammikivi





Kadettikunta ry

Constantin-leijonat hieno – Kunnia-kestävän palkka

Tutustu Kadettikunnan tietopankkeihin

- Turvallisuuspolitiikan tietopankki
- Maailman muutos ja Suomi
- Veteraanien perintö

