

**EPÄJOHTAMINEN - LUOVUUTEEN KANNUSTAVAA  
INNOVAATIOTEORIAA VAI PREUSSILAISEN  
SOTILASORGANISAATION TEHTÄVÄTAKTIIKKAA**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2017**

**Tekijä: Tero Kelhala  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Tuomo Takala**



## TIIVISTELMÄ

Tekijä Tero Kelhämä	
Työn nimi Epäjohtaminen – luovuuteen kannustavaa innovaatioteoriaa vai preussilaisen sotilasorganisaation tehtävätaktiikkaa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -työ
Aika (pvm.) 15.6.2017	Sivumäärä 72
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän tutkimuksen käytännöllisenä tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä käsitteestä epäjohtaminen, jonka Janne Tienari ja Rebecca Piekkari lanseerasivat kansalliseen johtamiskeskusteluun vuonna 2011.</p> <p>Tutkimus toteutettiin käsitetutkimuksena. Tutkimustehtävänä oli analysoida, miten epäjohtamisen käsite voidaan asemoida johtamisen käsitteistössä ja mitä samankaltaisuuksia epäjohtamisella on preussilaiseen tehtävätaktiikkaan. Tutkimuksen aineisto koostui Tienari &amp; Piekkarin kirjoittamasta Z ja epäjohtaminen –kirjasta sekä muiden kirjoittajien 39 artikkelista. Aineiston valinta tapahtui subjektiivisesti.</p> <p>Analyysin tuloksena löydettiin epäjohtamisesta ja tehtävätaktiikasta useita yhteneväisyyksiä. Molemmat korostivat toimintavapautta, annettujen resurssien tärkeyttä, vuorovaikutteisuutta, molemminpuolista luottamusta, tilannetajua, pluralismia, heterarkisuutta, ammattitaitoisuutta, oma-aloitteisuuden kannustamista ja alaisen itseluottamuksen vahvistamista. Tutkimuksessa osoitettiin, että epäjohtaminen on sen perimmäisessä tarkoituksessa tehtävälähtöistä johtamista ja se pitää sisällään useita transformationaaliselle johtamiselle tyypillisiä ominaispiirteitä. Tutkimuksen avaintuloksena todettiin, että preussilainen sotilasorganisaatio hallitsi tehtäväjohtamisen käytänteet jo 1800-luvun loppupuolella. Tutkimuksen teoreettisena päätelmänä todettiin, että käsitteenä epäjohtaminen on yksinomaan kansalliseen johtamiskeskusteluun liitetty innovaatioteoriapainotteinen, luojaesille nostama, kielikuva.</p> <p>Hermeneuttista tiedonintressiä toteuttavassa käsitetutkimuksessa tutkimuksen kohteen täydellinen ymmärtäminen on vähintäänkin kunnianhimoinen tehtävä. Tutkimuksen subjektiivisesti valittu aineisto on altis uusille tutkimuksille ja toisenlaisille tulkinnoille.</p>	
Asiasanat Epäjohtaminen, innovaatioteoriat, tehtävätaktiikka, tehtäväjohtaminen, valmentava johtaminen	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

## SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	2
1 JOHDANTO .....	4
1.1 Tutkimuksen teoreettinen tausta .....	4
1.1.1 Sukupolvijaottelu .....	5
1.1.2 Paradigma-ajattelu ja innovaatioretoriikka .....	9
1.2 Epäjohtamisen tutkimuksen tarkoitus, metodi ja tutkimusongelma .....	15
2 KÄSITETUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	19
2.1 Käsitteet tutkimuksen kohteena .....	19
2.1.1 Käsitteiden olemus .....	19
2.1.2 Merkitysten muodostuminen .....	21
2.2 Tulkitsevan käsitetutkimuksen teoriaa ja käytäntöä .....	22
3 EPÄJOHTAMINEN JA SEN VERTAILU PREUSSIN ARMEIJAN TEHTÄVÄTAKTIikkaAN .....	28
3.1 Epäjohtamisen teoria .....	28
3.1.1 Jaetun johtajuuden teoria .....	33
3.1.2 Tilannejohtamisen teoria .....	33
3.1.3 Epäjohtaminen Kotimaisten kielten keskuksen kontekstissa .....	34
3.2 Sotilasorganisaation johtaminen .....	34
3.2.1 Tehtävätaktiikan historia .....	35
3.2.2 Ronald J. Bashistan tulkinta tehtävätaktiikan olemuksesta .....	38
3.2.3 Tehtävätaktiikka ja toimintaympäristö .....	39
3.2.4 Tehtävätaktiikka nyt ja tulevaisuudessa .....	40
3.2.5 Johtaminen ja johtajuus tehtävätaktiikan viitekehyksessä .....	40
4 TUTKIMUSAINEISTO JA ANALYYSI .....	44
4.1 Analysoitava aineisto .....	44
4.2 Janne Tienarin kansainväliset tutkimusjulkaisut 2007–2016 .....	55
4.3 Rebecca Piekkarin kansainväliset tutkimusjulkaisut 2007–2016 .....	57
4.4 Käsitetutkimuksen analyysi .....	59
4.5 Keskeiset tulokset kootusti .....	60
5 PÄÄTÄNTÖ .....	63
5.1 Johtopäätökset: tulosten merkitys ja sovellettavuus .....	63
5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset .....	65
5.3 Tutkimuksen pohdinta ja arviointi .....	66
LÄHTEET .....	67

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen teoreettinen tausta

Sanotaan, että suomalaisen johtamiskulttuurin kehittymiseen, ainakin 1900-luvun puoleenväliin saakka, ovat vaikuttaneet sekä tieteellisen liikkeenjohdon kehittäjän Frederick Taylorin opit että toisaalta Suomen armeijan johtamisperiaatteet. Näiden lisäksi suomalaisen johtamiskulttuurin kehittymiseen on vaikuttanut myös luterilainen etiikka. (Silén 2006, 13, Seeckin 2012, 20 mukaan.) Taylorismiksikin kutsutun tieteellisen liikkeenjohdon tavoitteena oli poistaa tuotannon järjestämiseen liittyvät ongelmat toiminnan tehostamisen ja rationalisoinnin avulla (Barley & Kunda 1992, 371).

Perinteiset arkikieleen vakiintuneet kuvaukset johtamistyyleistä ovat lähtöisin sosiaalipsykologi Kurt Lewinin (1890–1947) tutkimuksesta: demokraattinen, autoritaarinen ja ”antaa mennä” -tyyli (Pohjanheimo 2012, 33). Johtaminen ja johtamiskäsitykset ovat kiinnostava tutkimuskohde. Erilaiset historialliset, yhteiskunnalliset ja taloudelliset muutokset ovat vaikuttaneet kunkin ajan johtamiskäsitykseen ja siihen millaista johtamista ihmiset kaipaavat.

Johtajat ja johtaminen ovat jatkuvasti erilaisten ismien ja oppien kohteena. Johtamiskirjallisuudessa nousee esiin nopeaan tahtiin erilaisia johtamismuoteja ja -trendejä (Koontz 1961; 1980, Seeckin 2012, 28 mukaan), jotka pohjimmiltaan ovat lähes identtisiä jonkin toisen muodin tai trendin kanssa, vaikka ovatkin naamioituja uudeksi johtamisen malliksi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on paljastaa, mitä löytyy epäjohtamisen kuoren alta.

Johtamismuodit näyttävät rationaalisina, innovatiivisina ja toiminnallisina välineinä, jotka tarjoavat keinoja organisaation suorituksen parantamiseen (Carson ym. 1999; Abrahamson 1991; 1996, Seeckin 2012 mukaan). Kuitenkin johtamismuodit vanhenevat ja muuttuvat nopeasti, sillä ne keskittyvät ratkaisemaan organisaatioiden arjesta esiin kumpuavia ajankohtaisia ongelmia (Abrahamson 1991; Abrahamson & Fairchild 1999, Seeckin 2012 mukaan). Johtamistrendit ovat puolestaan pitkäaikaisempia, organisaation käytäntöjä pysyvämmiin muokkaavina tapoina, esimerkiksi prosessijohtamisen opit (Carson ym. 2000, 1143; Letscher 1994, 38, Seeckin 2012 mukaan). Johtamis- tai organisaatioparadigmat voidaan puolestaan puhua silloin, kun teoriasta tai viitekehuksesta tulee oikeana pidetty, yleisesti hyväksytty tai vallitseva vuosikymmeniksi (Kuhn 1962/1970, 23, Seeckin 2012 mukaan). Täten erilaisista johtamisen opeista vain harva oppi yltää paradigman asemaan. (Seeck 2012, 28.)

Johtamisen käytännöt ja johtamista koskevat teoriat ovat kiinnostaneet tutkijoita ja työyhteisöjä pitkään. Viime aikoina esillä on ollut myös epäjohtamisen käsite. Epäjohtamisen käsitteen luojina voidaan pitää kirjan *Z ja epäjohtaminen*

(2011) kirjoittajia, Aalto-yliopiston professoreita, Janne Tienaria ja Rebecca Piekkaria. Kyseinen kirja onkin tutkimuksen ensisijaisena inspiraation lähteenä.

Tienari & Piekkarin (2011) kuvaama epäjohtaminen kuvastaa innovaatioteoreettista ajattelua johtamisen diskurssissa. Epäjohtamisen käsitteellä Tienari & Piekkari (2011) viittaavat yksinkertaisuudessaan ihmiskeskeiseen johtamistyyliin, jossa korostuvat toimintavapaus ja esimiehen ja alaisen kaksisuuntainen kommunikaatio. Kuitenkin käsite on varsin moniselitteinen. Tässä pro gradu -tutkielmassa selvitetään epäjohtamisen käsitteen taustoja ja merkityksiä.

Seuraavaksi käsittelen tutkimuksen tavoitteita. Tutkimuksen tarkoituksena on esittää perusteltuja käsityksiä innovaatioteorioihin kuuluvasta epäjohtamisesta siten, että tutkimuksesta muodostuu tietoisuuden ja ymmärryksen laajentumiseen johtava perusteltu tieteellinen tuotos. Tutkimuksessa etsitään vastausta alla oleviin kysymyksiin, joita kuvataan ja analysoidaan tarkemmin luvuissa 3 ja 4:

- Miten epäjohtamisen käsite voidaan asemoida johtamisen käsitteistössä?
- Mitä samankaltaisuuksia epäjohtamisella on preussilaiseen tehtävätaktiikkaan?

### 1.1.1 Sukupolvijaottelu

Seuraavaksi käsittelen kahta nuorinta sukupolvea. Järvensivun mukaan nousukaudella nuoruuttaan elänyt Y-sukupolvi saattaa olla suhteellisen pehmeäarvoinen. Mutta näkyykö Y-sukupolven pehmeys tällä hetkellä siinä, ettei se tahdo kestää kova-arvoistuvassa työelämässä? Lamasukupolvi on kovemmaksi kasvanut sukupolvi verrattuna Y-sukupolveen, joka ahdistuu, yksinäistyy, turvautuu terapiaan ja ajautuu työmarkkinoiden marginaaliin. Vai onnistuvatko sen edustajat kehittämään itselleen vahvan ammattilaisen identiteettejä ja kutoomaan digitaalisia verkostoja, joilla he valtaavat oman tilansa globaaleilta markkinoilta? Y-sukupolven vanavedessä seuraa Z-sukupolvi, jonka voidaan olevan taantuman seurauksena jälleen edeltäjäänsä astetta kovempi sukupolvi. (Järvensivu 2014b, 358–359.)

Nicole A. Lipkin ja April Perrymore kertovat (Tienari & Piekkarin 2011, 212 mukaan), kuinka Y-sukupolvi eli nettinuoret seuraavat vain toimivia sääntöjä ja luovat tarvittaessa omat sääntönsä. Nettinuoret arvostavat ja kunnioittavat vain, kun siihen on aihetta, ei sen takia, että jollakin on esimiesasema. He puhuvat kaikille samalla tavalla ja kommunikoivat joka suuntaan. Nuoret myös odottavat etenevänsä lahjakkuutensa avulla, eivät organisaatiossa vietetyn ajan perusteella. (Tienari & Piekkari 2011, 212–213.)

Yhdysvaltalainen sukupolvitutkimus pohjautuu perhesukupolvijaotteluun. Sieltä juontaa juurensa sukupolvien jaottelu suuriin ikäluokkiin, sekä X-, Y- ja Z-sukupolviin (Halava & Panzar 2010; Vesterinen & Suutarinen 2011; Piha & Poussa 2012; Järvensivun 2014b, 28 mukaan).

Sosiaalisen median kasvatteja tutkinut (kunnia)tohtori Don Tapscott (2010, 29–30) jaottelee sukupolvet seuraavalla tavalla:

1. Suuret ikäluokat (1946–1964)
2. X-sukupolvi (1965–1976)
3. Y-sukupolvi eli internet-sukupolvi (1977–1997)
4. Z-sukupolvi eli diginatiivit (1998–).

Tienari & Piekkarin (2011) mukaan ”Zeta” ja epäjohtaminen liittyvät läheisesti toisiinsa. Seuraavaksi käsitellään ”Zetaa” ja sitä, mitä sillä tarkoitetaan. Tienari & Piekkarin (2011) mukaan Z-sukupolvella tarkoitetaan nuorta sukupolvea, joiden lapsuuteen ja nuoruuteen kuuluivat luonnollisena osana internet ja langaton puhelin. Tällaisia ihmisiä kutsutaankin usein diginatiiveiksi.

Diginatiivi on yhdysvaltalaisen kirjailijan ja kouluttajan Marc Prenskyn luoma käsite vuodelta 2001. Prenskyn (2001, 1) mukaan nykyajan nuoret ovat tietokoneiden, videopelien ja internetin digitaalisen kielen ”natiiveja” puhujia. Toisin sanoen Prensky tarkoitti käsitteellä diginatiivi internettiä ja älypuhelinta luontaisesti käyttävää nuorta sukupolvea (Prensky 2001). Diginatiivit ovat tottuneet etsimään ja vastaanottamaan tietoa todella nopeasti ja he pitävät rinnakkaisista tehtävistä, joissa oppilaat tekevät samaa tehtävää mutta kukin harjoittelee omalla tasollaan (Prensky 2001, 3). Käsitteenä diginatiivi ei siis kuvaa henkilöä, joka osaa koodata sovelluksia, vaan enemmänkin se kuvaa työmarkkinoille saapuneen, 1980- ja 1990-luvulla ja sen jälkeen syntyneen, työntekijän käytäntöjä (Prensky, 2001). Tienari & Piekkari (2011) puolestaan kategorisoivat diginatiivit vasta 1990-luvulla ja sen jälkeen syntyneiksi. Tienari & Piekkarin (2011) mukaan he eroavat edellisistä sukupolvista ja tulevat ainutlaatuisilla arvoillaan ja toimillaan muuttamaan työelämää ja johtamista.

Tapscottin mukaan nettisukupolven kahdeksan normia – vapaus, räätälöinti, tutkiminen, eettisyys, yhteistyö, viihde, nopeus ja innovatiivisuus – ovat syvällä nykypäivän nuorien kokemusmaailmassa ja etenkin heidän mediasuhteessaan. He ovat kasvaneet näyttelijöiksi, aloitteentekijöiksi, luoviksi ihmisiksi, pelaajiksi ja yhteistyön tekijöiksi. Tapscottin mukaan nämä ominaisuudet ovat tehneet heistä monella tapaa erilaisia kuin heidän vanhempansa ja isovanhempansa heidän ikäisinään. (Tapscott 2010, 88.)

Ebrand Suomi Oy on tehnyt tutkimuksia Suomessa asuvien 13–29-vuotiaiden nuorten sosiaalisen median käyttämisestä. Tutkimuksen (2016) mukaan WhatsApp on suosituin nuorten sosiaalisen median palvelu. Trendinä näyttäisi olevan, että (etenkin millennium-) nuoret suuntaavat jatkuvasti yhä pienemmän piirin sosiaalisen median palveluihin sekä erityisesti suljettuihin ryhmiin. Vastaavasti he viihtyvät yhä vähemmän verkon avoimissa foorumeissa ja verkostoissa. Poikkeuksena tästä on lähinnä Instagram, joka on kasvattanut suosiotaan. Tutkimuksen mukaan Facebook on tipahtanut kolmessa vuodessa suosituimmasta sosiaalisen median palvelusta sijalle kolme. <http://www.ebrand.fi/somejanuoret2016/tiivistelma/> (Viittäuspäivä 7.6.2017.)

Tutkimuksen tieto on mielenkiintoista ja ristiriitaistakin sen suhteen, että Tienari & Piekkari (2011) mieltävät Z-sukupolven avoimeksi ja halukkaaksi alistua uusille kokemuksille ja kulttuureille. Ebrand Suomi Oy:n tutkimuksen mukaan nuoret silti hakeutuvat omaan viiteryhmäänsä ihan samalla tavalla kuin vanhempansa. Digitaalisuus ainoastaan muuttaa tätä tapaa viestiä omassa viiteryhmässä.

Sosiaalisen median kouluttaja Harto Pönkän (2016) mukaan nuorten tärkein sosiaalisen median käyttötarkoitus on sisältöjen luku ja katselu. Mielenkiintoista on, että hänen mukaan nuoret ovat epäsosiaalisempia ja passiivisempia kuin aiemmin. Nämä digitaalisesti passiiviset osaavat kuitenkin some-kavereidensa valikoinnin sekä yksityisyytensä suojaamisen aikaisempia sukupolvia paremmin, mikä osoittaa heiltä itsekriittisyyttä ja harkitsevuutta. (Pönkä 2016, 12.)

Seuraavaksi käsittelen tarkemmin sukupolvijajattelua ja sen kritiikkiä. Työterveyslaitoksen vanhemman tutkijan Anu Järvensivun (2014d) mukaan yhdysvaltalaisperäinen sukupolvijaottelu ei toimi suoraan suomalaisessa työelämässä, koska Yhdysvalloissa on tapahtunut eri asioita eri vuosikymmeninä kuin Suomessa. Lisäksi yhdysvaltalainen sukupolvitutkimus kiinnittyy perhesosiologiaan, kun taas eurooppalainen sukupolvitutkimus pohjautuu yhteiskunnallisen sukupolven käsitteestä. (Järvensivun 2014d, 37–38.)

Järvensivun (2014a, 19) mukaan sukupolviaaltojen ydinajatus jaottelee sukupolvet yleisen talous- ja työllisyystilanteen perusteella. Sukupolvi muodostuu suunnilleen samoihin aikoihin syntyneistä ihmisistä, joita yhdistää myös yksi tai useampi merkittävä kokemus. Talouden suhdannevaihteluja voidaan pitää riittävässä määrin koko yhteiskunnan läpäisevinä ja sen kansalaisia koskettavina, jotta niiden pohjalta muodostuu sukupolvia. Monet tutkijat ovatkin korostaneet ennen muuta yhteiskunnallisten traumojen tai toissijaisesti triumfien merkitystä sukupolvikokemusten muodostumiselle (Purhonen 2007, 95). Järvensivun mukaan selkeimmin havaittavissa oleva sosiologinen sukupolvi on joukko ihmisiä, jotka ovat traumatisoituneet yhdessä ja samassa tapahtumassa. Mannheimilaisen sukupolviteorian, (ks. sosiologi Károly “Karl” Mannheim), mukaan kokemukset nuoruudesta vaikuttavat käytökseen työssä ja yhteiskunnassa. Mannheimilaisen sukupolviteorian mukaan noin 17 ikävuoden kokemusten ajatellaan olevan keskeisiä sukupolven elämänsä kannalta. Teorian mukaan tällöin koettu ajan henki lyö leimansa ihmiseen. (Järvensivu 2014b, 28–29.)

Järvensivun (2014a, 19) mukaan talouden suhdannevaihteluilla on myös yhteys yleiseen yhteiskunnalliseen asenneilmastoon. Yleisellä tasolla voidaan ajatella, että taloudellisen nousukauden aikana ihmiset kaipaavat enemmän pehmeämpää, normatiivisia, johtamismalleja. Taantuman aikaan asenneilmasto on arvoiltaan kovempi ja poliittinen vieraantuneisuus yleisempää kuin nousukaudella, jolloin taas rationaalisuudelle on tilausta (paradigmojen ja talouden korrelaatio, ks. Barley & Kunda). Syrjän (2014, 256) mukaan nousukauden aikana työelämään siirtyneillä asenne työelämään näyttää olevan rennompi, sillä he suhtau-

tuvat työelämään ja yhteiskuntaan luottavaisesti. Vastaavasti laskukaudella kasvaneiden arvot ovat kovempia. Laskukaudella aikuistuneet luottavat enemmän omaan apuunsa, koska ovat nähneet yhteiskunnan pettävän. Taantumun ja nousukauden nuoret ovat siis eläneet herkkyyuskautensa hieman erilaisissa arvo- ja asenneilmastoissa. (Järvensivu, 2014a, 19.)

Järvensivun (2014a, 19) (myös Järvensivu & Syrjä 2014, 56) mukaan suomalaisen työelämän sukupolvijako, sukupolvialtoteoria, on seuraavanlainen:

1. suuret ikäluokat (1945–1954)
2. öljykriisin sukupolvi (1955–1964)
3. hyvinvoinnin sukupolvi (1965–1972)
4. lamasukupolvi (1973–1979)
5. Y-sukupolvi, eli diginatiivit (1980–1990)
6. Z-sukupolvi, eli suuren globaalin taantumun sukupolvi (1991–).

Järvensivun (2014a, 22) mukaan kahta nuorinta työelämän sukupolvea yhdistää se, että niiden kokemukset työelämästä sijoittuvat aikaan, jolloin joustavuutta ja kevyitä organisaatorakenteita suosiva työnantajälhtöinen ajattelu ja julkisen sektorin alasajo olivat jo saavuttaneet suomalaisen työelämän. Aaltoteorian perusteella olisi vielä erotettavissa nuori sukupolvi, jonka tärkeäksi kokemukseksi muodostui globaali taantuma vuodesta 2008 alkaen. Sen edustajat olisivat Järvensivun mukaan mielenmaisemaltaan erilaisia kuin Y-sukupolven edustajat ja muistuttaisivat enemmän lamasukupolven ja öljykriisin sukupolven edustajia. (Järvensivu 2014a, 22.)

Tapscottista poiketen Syrjä (2014, 255) rinnastaa diginatiiveihin Y-sukupolven edustajat. Syrjän tutkimuksen mukaan diginatiivi joutuu pois mukavuusalueeltaan silloin, kun hänen on toimittava työnkuvansa ulkopuolella. Syrjän mukaan diginatiivit uskovat muita harvemmin monitaitoisuuden kantavan työelämässä. Tämä herättääkin hänen mukaansa kysymyksen, onko korkean koulutuksen korostaminen ja yhä pidemmäksi venyvä opiskeluaika tehnyt nuorimmasta työelämän sukupolvesta liian pieniin yksityiskohtiin keskittyneitä erityisosaajia? Diginatiivit janoavat mahdollisuutta oppia ja ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa oppimismahdollisuuksiinsa parantaakseen. Oppiminen ja kouluttautuminen ei lopu valmistumiseen, vaan se on jatkuvasti meneillään oleva prosessi. (Syrjä 2014, 258.) Tietoa koskevien johtopäätösten perimmäinen merkitys on siinä, että ne pakottavat muuttamaan käsityksiä toiminnasta (Dewey 1999, 214).

Syrjän (2014) mukaan Y-sukupolvi ei työelämässä välttämättä aina janoakaan jatkuvia elämyksiä, välttele sitoutumista tai vanno eettisten ja ekologisten arvojen nimeen. Heitä sen sijaan leimaa jatkuva oppimisen jano sekä kyky sietää muutoksia ja keskeytyksiä työssä. Levottomaan työelämään uransa alusta asti tottuneena diginatiivit ovat sopeutuneet aikaisempia sukupolvia paremmin jatkuviin muutoksiin työelämässä. (Syrjä 2014, 255.) Järvensivun mukaan työelämän piirteet ovat niin muuttuneita, että perinteisen linjaorganisaation ajatus on kulunut. Nykytyöelämä on moninaista ja ihmiset ovat erilaisia. Monenlaisilla



kontekstitekijöillä on merkitystä, sillä ihmiset toimivat ja muuntuvat vuorovai-  
kutuksessa ympäristönsä kanssa. Työelämään liittyviä kontekstitekijöitä on lu-  
kemattomia aina ammatista ja toimialasta työpaikan ja yhteistyösuhteiden piir-  
teisiin. Lisäksi sukupuolella on merkitystä työelämän käytännöissä. (Järvensivu  
2014c, 347–348.)

Seuraavaksi vertailen suomalaisen työelämän sukupolvien aaltoteoriaa tapscot-  
tilaiseen sukupolvijakoon, johon Tienari & Piekkari (2011) viittaavat. Järvensivu  
& Syrjän (2014, 58) tutkimuksen mukaan osa sukupolvien välisistä eroista jäi  
tapscottilaisella sukupolvijaolla havaitsematta verrattuna viisiluokkaiseen  
suomalaiseen sukupolvijaotteluun. Toinen heidän huomaama huomio oli se,  
että suomalainen, viisiportainen sukupolvijaottelu profiloitaa sukupolvet tarkem-  
min kuin kasvoton tapscottilainen kirjainjaottelu. Tehtäessä päätelmiä sukupol-  
vien eroista tai ennakoitaessa tulevaisuutta sukupolvien perusteella ei siis ole  
yhdentekevää, millaista sukupolvijaottelua käyttää. (Järvensivu & Syrjä 2014,  
59.)

Sukupolvialtoteorian kritiikki kohdistuu siihen, että sukupolvet eivät ole sisäi-  
sesti homogeenisia. Järvensivu & Syrjän (2014) mukaan sukupolvien jaottelu  
homogeenisesti nousu- tai laskukaudella aikuistuneisiin paljastaa vähemmän  
eroja sukupolvien välillä kuin yksilön persoonallisuus, sukupuoli, kokemushis-  
toria, yhteiskuntaluokka, koulutus, työura ja työpaikan tilanne. Edellä mainitut  
asiat vaikuttavat yksilön käytökseen paljon enemmän kuin vahvasti yleistetty  
sukupolvialtoteoria. Lisäksi sukupolven avainkäsite on hankalasti määriteltä-  
vissä. (Järvensivu & Syrjä 2014, 41.) Sukupolvialtoteoria toimii korkeintaan  
yleisellä tasolla ja vain kansallisesti, sillä talouden suhdannevaihtelut eroavat  
valtioiden välillä globalisaatiosta huolimatta. Lisäksi on perusteltua argumen-  
toida siitä, voiko sukupolven ulkopuolinen selittää toista sukupolvea ja sen ko-  
kumusmaailmaa riittävän autenttisesti, koska sukupolvi on vahvasti kokemuk-  
sellinen, intuitioon pohjaava ja syvällistä ymmärrystä vaativa. (Järvensivu  
2014c, 361.)

Järvensivun (2014c, 354) mukaan kaikesta kritiikistä huolimatta sukupolven kä-  
site toimii otettaessa huomioon iän ja aikakauden, yksilön kehityspsykologian  
ja elämänkaaren sekä yhteiskunnan muutosvirran. Sukupolvikäsitettä käytettä-  
essä on kuitenkin hyväksyttävä se tosiasia, että sosiaalis-emotionaalisen tiedol-  
la ja kokemuksella on suuri merkitys (Järvensivu, 2014c, 362). Järvensivun  
(2014c, 362) mukaan sukupolven käsitettä ja sosiaalis-emotionaalisen tietämisen  
huomioimista ei työelämän tutkimuksissa riittävästi painoteta myöskään tut-  
kimuksen vahvuuksia ja heikkouksia mietittäessä. Sukupolvijaottelu, mukaan  
lukien ”zeta”, onkin rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

### 1.1.2 Paradigma-ajattelu ja innovaatioretoriikka

Seuraavaksi käsittelen johtamisen paradigma-ajattelua. Professori Stephen Bar-  
leyn ja professori Gideon Kundan (1992) mukaan johtamisen teorioita ja niistä  
kumpuavia käytännön johtamistekniikoita ja -malleja voidaan käsitellä ideolo-

gia-ominaispiirteitä sisältävinä retoriikkoina, jotka jäsentyvät historiallisesti eri paradigmoiksi. Sanan "paradigma" merkitys on välillä epäselvä. Johtamisparadigmoja eri maissa tutkineen professori Mauro Guillénin (1994, 7) mukaan paradigma on järjestelmä, joka koostuu toisiinsa sitoutuneista ideoista ja tekniikoista, ja se tarjoaa sekä diagnoosin, että ratkaisun käsillä oleviin ongelmiin. (Seeck 2012, 23–24.)

Yleisin ajatus paradigmoista pohjautuu nykyisellään yhdysvaltaisen tiedon sosiologi Thomas Kuhnin teokseen *The Structure of Scientific Revolutions* (1962/1970). Teoksessa Kuhn esittää, että tieteessä tapahtuu aika ajoin vallankumouksia. Tieteelliset vallankumoukset syntyvät silloin, kun löydetään uusia ilmiöitä, joita vakiintunut tieteellinen selittämistapa eli normaalitiede ei kykene selittämään. Kuhnin mukaan paradigmalla tarkoitetaan hallitsevaa tapaa kuvata tieteenalan todellisuutta eli tieteen tai sen osa-alueen hyvin argumentoituja perusoletuksia mutta joiden totuudellisuutta ei ole voitu osoittaa. Paradigmojen eli yleisesti hyväksytyjen, vallitsevassa asemassa olevien, teorioiden tai viitekehysten (Kuhn 1962/1970) kronologinen järjestys kertoo suunnasta, mihin johtamisen opeissa ja kulttuurissa on liikuttu. Vakiintunutta paradigmaa ei julisteta paikkansapitämättömäksi, ennen kuin tarjolla on uusi ehdokas sen tilalle (Kuhn 1962/1970). Vähitellen tunteen tukemaa hypoteesia aletaan pitämään todellisuutena. (Seeck 2012, 24–25.)

Johtamisparadigmat ovat perustavanlaatuisia ja useita vuosikymmeniä kestäviä ajattelumalleja, jotka vaikuttavat siihen, miten johtamisen ja organisaation tehtävä ja merkitys ymmärretään (Barley & Kunda 1992). Kun ryhmä on perusolettamuksen takana, sen mukainen käytös muuttuu itsestäänselvyydeksi. (Seeck, 2012.) Jokainen johtamisparadigmoista on vastannut johonkin teollisuuden kehityksen mukanaan tuomaan ongelmaan, esimerkiksi talouden rakenteessa tapahtuneisiin muutoksiin tai kansainvälisten voimien mukanaan tuomiin muutoksiin (Seeck 2008, 288).

Seeck (2014, 24) viittaa Guilléniin (1994), jonka mukaan paradigmoilla on teknisiä ja ideologia ominaispiirteitä. Ideologisia ominaispiirteitä ovat muun muassa käsitys ongelman ratkaisusta sekä paradigman esittämä näkemys työntekijästä, organisaatiosta ja mahdollisista työmarkkinakonflikteista, sekä käsitys siitä, mihin ongelmiin organisaation tulisi kyetä tarjoamaan ratkaisu. Teknisiin ominaispiirteisiin puolestaan kuuluvat monien toiminnan kannalta välttämättömiä asioiden hoitaminen, esimerkiksi työtehtävien jako, työprosessin organisointi ja työntekijöiden valitseminen sekä työpaikan valtarakenteet ja kannustamisen ja palkitsemisen tavat (Guillén 1994, 7–15; Seeck 2012, 24). Tieteellinen liikkeenjohto on tunnetuin esimerkki vuosikymmeniä vaikuttaneesta johtamisparadigmasta. Seeckin (2012, 247) mukaan innovaatioteoriat ovat tällä hetkellä keskeinen organisaatioissa vaikuttava oppi Suomessa.

Empiiristen tutkimusten mukaan innovaatioparadigma on kuitenkin enemmän rationaalinen kuin normatiivinen oppi (Seeck & Kuokkanen 2008, Seeckin 2012, 250 mukaan), vaikka innovaatioparadigman voi nähdä sisältävän elementtejä

sekä Barleyn ja Kundan (1992) määrittelemästä normatiivisesta että rationaalisesta kontrollista. Rationaalisissa opeissa tuottavuuden oletetaan syntyvän tarkoista metodeista ja järjestelmistä. Sen voi nähdä rationaalisena kontrollina, koska se keskittyy enemmän työprosesseihin ja organisaation tehokkuuteen innovaatioiden tuottamiseksi kuin yksittäisten työntekijöiden asenteisiin ja hyvinvointiin (Kantola 2006, Seeckin 2012 mukaan). Toisaalta innovaatioteoriat korostavat innovatiivisuuden edellytyksinä esimerkiksi yhteistyötä (West 2002, Seeckin 2012 mukaan) ja luottamusta (Clegg ym. 2002, Seeckin 2012 mukaan), mikä on ominaista normatiivisille opeille. (Seeck 2012, 250.)

Ihmistieteet eivät vain raportoi objektiivisia tosiasioita yhteiskunnallisesta todellisuudesta vaan osallistuvat tosiasioiden tuottamiseen. (Mt.) Michel Foucault kuvaili kirjoituksessaan, kuinka diskurssit alkavat käyttää subjektia tiedon objektina ja soveltaessaan tätä tietoa itseensä subjekteista tulee samalla oman itsensä objekteja. He alkavat muuttaa, muokata ja sopeuttaa itseään totuutena pitämänsä tietoon, muun muassa eri johtamisparadigmojen tarjoamaan tietoon – ja heistä tulee johtamisparadigman totuuden mukaisia subjekteja työssään – esimerkiksi innovaatioteorioiden mukaisia joustavia, uudistuvia ja innovatiivisia toimijoita. Foucault'n ajatukset tarjoavat keinoja asettaa itsestään selvä kyseenalaiseksi ja siten esimerkiksi nähdä johtajan ja työntekijän subjektit erilaisen aikaansa sidottujen paradigmojen "tuotteina". (Seeck 2012, 51–52.)

Seeckin (2012, 251) mukaan (sosiaalisen) konstruktionismin teorian (Berger & Luckmann 1966/1994, 149–193) käsitteitä hyödyntäen innovaatioparadigman nousua voisi kuvata muun muassa siten, että eri toimijat ovat alkaneet nähdä innovaatiot aiempaa tärkeämpinä yhteiskunnan kilpailukyvyllä ja yritysten tuottavuudelle. Ajatusta innovaatioiden tärkeydestä on toistettu eri yhteyksissä, kunnes se on objektivoitunut ja muuttunut normaaliksi asiaksi työntekijöiden ja jopa laajemmin kansalaisten keskuudessa. Sisäistäminen tapahtuu, kun työntekijät ovat sisäistäneet oman roolinsa innovatiivisina ihmisinä, joille innovaatioiden tuottaminen ja jatkuva uusiutuminen on tärkeä osa työtä, ja he pitävät tätä itsestään selvänä. (Seeck 2012, 251.) Johtamisparadigmat, -muodit ja -trendit voidaan nähdä myös johtamisinnovaatioina. Johtamisinnovaatio tarkoittaa ajassa tapahtuvaa organisaation muodon, laadun tai tilan muutosta. (Seeck 2012, 254.)

Paradigma-ajattelua kohtaan on kuitenkin perusteltua esittää kritiikkiä, sillä paradigma-käsite on ladattu varsin monilla merkityksillä, jotka ovat heikentäneet sen iskuvoimaa. Esimerkiksi brittiläinen kielitieteilijä/filosofi Margaret Masterman (1970) löysi paradigmalle yli 20 erilaista merkitystä. Hänen artikkelinsa sisälsi pohdintaa käytännöllisistä toimintatavoista teoreettisiin konstruktioihin. (Vartola 2004, 150–151.) Kuhnin paradigma-ajattelun heikkous ilmenee ihmis- ja yhteiskuntatieteiden saralla, sillä niissä uuden paradigman paremmuutta on vaikeampi todentaa kokein ja mittauksin kuten esimerkiksi fysiikassa ja kemiassa (Seeck, 2012, 25).

Vartolan (2004) mukaan Kuhn rajasikin nimenomaisesti yhteiskuntatieteet paradigma-ajattelun ulkopuolelle, niiden esi- tai moniparadigmaattisen tilan vuoksi. Yhteiskuntatieteitä voidaan pitää moniparadigmaattisena (paradigman käsite, ks. Masterman 1970) tieteenä, koska mikään paradigma ei ole globaalisti hallitsevassa asemassa. (Vartola 2004, 150–151.)

Vartolan (2004) mukaan paradigman rinnalle Kuhn kehitti normaalitieteen käsitteen. Sillä tarkoitetaan tilaa, jossa uutta tietoa tuotetaan vallitsevan paradigman ehdoilla. Vallitsevia teorioita kumoavia tai haastavia teorioita ei niinkään kehitetä. Fenomenologisen filosofian perustajan Edmund Husserlin mukaan tieteen kriisistä on kyse juuri silloin, kun tieteen mielekkyysyhteys ihmisen elämäkäytäntöön on tieteen sisältä katsottuna katkennut. Todellisesta tieteen kriisistä on kyse silloin, kun tieteenharjoituksen normeja pidetään itsestään selvinä tai epäproblemaattisina, ja kun niihin suhtaudutaan dogmaattisesti, vertaa Kuhnin ”normaalitiede”. (Vartola, 2004, 172–173.)

Kuhn, kirjansa toisessa painoksessa, esitti paradigmalle enää kaksi erilaista merkitystä. Professori Vartola tarkastelee näitä merkityksiä yhteiskuntatieteiden näkökulmasta. Ensimmäisen merkityksen ideana on tiedeyhteisö, jolla pitkähkön ajan arvot, uskomukset, tekniikat ovat suhteellisen kiinteät ja jossa vallitsee pitkälle menevä yksimielisyys legitiimeinä pidettävistä tutkimusongelmista ja -metodeista. Yhteiskuntatieteissä ei kuitenkaan yhden paradigman valta-asema ole kovin todennäköinen, vaan niissä vallitsee pluralistinen ja moniparadigmaattinen tila, jolloin esiintyy yhtä aikaa rinnakkain useita kilpailevia paradigmoja ilman, että mikään niistä olisi hallitsevassa normaalitieteen asemassa. Toisen Kuhnin antaman merkityksen mukaan käsitteelliset sitoumukset, metodologiset periaatteet tai menetelmät voivat esiintyä malleina ja esimerkkeinä myös yhteiskuntatieteissä. Vartolan mukaan kriittiseksi kysymykseksi jää, miten ryhmitetään tieteet ja määritellään rajat, joiden avulla paradigmat ja paradigmaattiset muutokset edes pääpiirteittäin voidaan tunnistaa. Vartola kiinnittää huomiota myös ”paradigman vahingollisuuteen”, sillä jos ajatellaan, että paradigma merkitsee normatiivista ohjetta siitä, mikä on tiedettä ja mikä ei, saattaisi tieteenharjoitus olla voimakkaan paradigman aikakaudella dogmaattista ja tutkimuksellisesti vahingollista. (Kamaja 2014, 84, Vartolan 2004, 149–153 mukaan.)

Seuraavaksi käsittelen innovaatioretoriikkaa. Innovaatio-käsitteen määritelmästä ei vallitse yksimielisyyttä. Kuitenkin useimmat tutkijat käyttävät innovaatiota määritellään Westin ja Farrin (1990) määritelmää, jonka mukaan innovaatio voidaan määritellä uusien ajatusten tarkoitukselliseksi synnyttämiseksi, edistämiseksi ja toteuttamiseksi työtehtävässä, ryhmässä tai organisaatiossa innovaatioon osallistuvien yksilöiden, ryhmän tai organisaation hyödyttämiseksi (West & Farr 1990). Luovaa soveltamista ja jonkin jo olemassa olevan muokkaamista uutta tilannetta varten voidaan myös pitää innovaationa. (Seeck 2012, 251–252.)

Innovatiivisuus määritellään työntekijän taipumukseksi tuottaa innovaatioita työssään (Ramamoorthy ym. 2005; Huhtala & Parzefall 2006). Innovatiivisuudessa onkin aina mukana tavoitteellisuuden elementti, ja innovaatioiksi voidaan määritellä ne kaikki uudistukset tai parannukset, jotka tuottavat yritykselle taloudellista lisäarvoa. Ne voivat olla esimerkiksi saavutuksia tai prosesseja, tai kahden edellä mainitun erilaisia yhteisvaikutuksia. (Antola & Pohjola 2006, 20.)

Innovaatiot, innovatiivisuus ja luovuus liittyvät läheisesti toisiinsa, mutta usein käsitteet sekoittuvat toisiinsa. Käsitteenä ”luovuus” viittaa lähinnä psyykkiseen ilmiöön, tilaan tai prosessiin. Luovuuteen voidaan sanoa liittyvän läheisesti uutuus, omaperäisyys, yllätyksellisyys ja rohkeus. Professori Teresa Amabilen pelkistetyn ajatuksen mukaan luovuus on uusien ideoiden tuottamista (Anderson ym. 2004), ja innovaatio on toteutettu luova idea. Idea voi olla uusi itselle, yritykselle, toimialalle tai uusi koko maailmassa. Luovuuden määritelmään voi sisällyttää tuotoksen hyödyllisyyden tai sen voi sisällyttää pelkästään innovaation määritelmään. Tällä tarkoitetaan kaupallisesti hyödynnettävien uusien ideoiden tuottamista. (Kantojärvi 2012, 131; myös Schumpeter 1934; 1942/1975, 82–85.) Amabilen mukaan ihmiset ovat luovimmillaan, kun he pitävät työstään ja pääsevät venyttämään omia rajojaan ja kykyjään (Tienari & Piekkari 2011, 131). Keksintö ei siis ole innovaatio ennen kuin se pysytään hyödyntämään taloudellisesti.

Sana innovaatio esiintyi ensimmäistä kertaa vuonna 200 jKr. Innovaatio esiintyi Tertullianin teksteissä kirkkolatinaksi ja myöhemmin Augustinuksen teksteissä vuonna 400 jKr. tarkoittaen uudistumista ja muutosta. Shakespeare omaksui sanan innovoida (innovate) käyttämäänsä englannin kieleen ja kutsui poliittisen muutoksen airuita innovaattoreiksi. (Antola & Pohjola, 2006 19, 172.)

Seeckin (2012, 252) mukaan luovuus on keskeistä innovaatioille ja innovatiivisuudelle. Yksilön näkökulmasta suurimmat luovuuden esteet ovat negatiivinen asenne, epäonnistumisen pelko, stressi, sääntöjen orjallinen noudattaminen ja liiallinen tukeutuminen loogiseen ajatteluun. Luovuus on luonnostaan subjektiivista ja tilannesidonnaista (Miron ym. 2004, Seeckin 2012, 252 mukaan). Luovuuden esiintymistä voidaan edesauttaa tukemalla yksilön oman ajattelun käyttöä, riskinottoa suosimalla ja stressiä aiheuttavia tekijöitä poistamalla. Innovatiivisuus edellyttää luovuutta mutta luovuus ei välttämättä johda innovaatioon. Pelkistetysti määritellen innovatiivisuus on keino saavuttaa päämäärä eli innovaatio. Innovatiivisuus on muutoshalua (Hurt ym. 1977, Juutin 2013 mukaan), mielen avoimuutta, yritteliäisyyttä ja luovuutta (Berthon ym. 1999, Juutin 2013 mukaan). Juuti (2013) viittaa Amabileen (1997), jonka mukaan innovatiivisuus on organisaation luovuutta. (Juuti 2013, 172.) Innovatiivisen työympäristön muodostuminen edellyttää riittävää ajankäyttöä sekä luovuuteen kannustavan työympäristön mahdollistamista uusien ideoiden syntymiselle. Innovaatio puolestaan edellyttää kykyä organisoida uusien ideoiden prosessointia valmiiksi liiketoimintamalleiksi. (Seeck 2012, 252.)

Johtajalta vaaditaan näkemystä kokonaiskuvasta, koordinaatiokykyä ja visiota siitä, mihin ollaan matkalla. Johtajan täytyy myös antaa palautetta ja kannustaa työntekijöitä. Innovatiivisuutta edellyttävässä työssä pitää oppia välttämään kiirettä. Innovatiivisuutta ei kuitenkaan tueta vain antamalla aikaa, vaan toiminnan on myös oltava ohjattua ja sillä on oltava selviä tavoitteita, joiden saavuttamiseen kannustetaan. Stressaantunut, oravanpyörässä juokseva työntekijä ei ole luovimmillaan, kun kiire kääntää innovatiivisuuden rutiinisuorittamiseksi. Tällöin johtajan on rohkeasti asetettava kyseenalaiseksi vallitsevat ajankäytötavat ja osoitettava, että työntekijän arvoa ei mitata ainoastaan työn määrän perusteella. (Seeck & Parzefall 2008, Seeckin 2012, 280 mukaan.)

Jokaisen innovaation alulle panijana on kuitenkin luova työntekijä, yksin tai ryhmässä. Innovatiivisuutta on tuettava arjen työssä – joskus varsin yksinkertaisin keinoin. Niillä luodaan samalla innovaatiolle suotuisaa organisaatiokulttuuria (Seeck & Parzefall 2008a; ks. myös Shalley & Gilson 2004, Seeckin 2012, 280 mukaan). Innovatiivisuuden tukemiseksi arjen toiminnassa on osattava tasapainoilla innovaatiota edeltävän luovan vapauden ja tulokselliseen toimintaan liittyvän vastuun välillä. Keskeistä tässä on ajan hallinta. Innovatiivisuus näkyy paitsi kaupallisina menestystuotteina myös kehittyneinä työprosesseina. (Seeck & Parzefall 2008, Seeckin 2012, 281 mukaan.)

Niin epäjohtamisessa kuin innovaatioteorioissa laajemmaltikin työntekijät nähdään yksilöinä, joilla on tarve oppia ja kehittyä, toisin sanoen kehittää ja uudistaa itseään pysyäkseen ajan hermolla ja hyvässä työmarkkinakunnossa. Ajatellaan, että rahan ja etuisuuksien lisäksi työntekijöitä motivoi halu käyttää asiantuntemustaan ja luovaa potentiaaliaan. Erityisesti tämä pätee niin sanottuihin tietotyöntekijöihin ja tietointensiivisiin (asiantuntija)organisaatioihin. ”Innovaatioparadigmaa” kuvaavia keskeisiä sanoja ovat ainutlaatuisuus ja uutuus, muutos ja joustavuus sekä luovuus, innovaatiot ja innovatiivisuus. Innovaatioparadigman keskiössä on uudenlaisen ajattelun, toiminnan ja toimintatapojen korostaminen. (Seeck 2012, 249.)

Innovaatioretoriikkaa kriittisestä näkökulmasta tutkinut Anu Kantola (2006) toteaa, että innovaatio-käsitteen juuret juontavat 1980-luvun yritysmaailmaan. Innovaatiopuhe nousi läntisten teollisuusmaiden poliittiselle agendalle ja muuntui poliittiseksi käsitteeksi 1990-luvulla kansallisen kilpailukyvyyn noustessa politiikan retoriikan keskiöön. Kansallisen kilpailukyvyyn ja innovaatioiden yhteys kansallisella tasolla kiteytyi kilpailukykyisen ja suorituskykyisen talouden aikaansaamiseen: osaaminen, innovaatiot ja teknologinen muutos nähtiin merkittävinä ja keskeisinä tekijöinä taloudessa ja niitä tuettiin tutkimus- ja kehitystoiminnan kautta. Innovaatioiden tukemista pidettiin lähes isänmaallisena tehtävänä. (Kantola 2006, 168–170.)

Suomen poliittisessa retoriikassa kansallinen kilpailukykykypuhunta on jatkunut lähes 30 vuoden ajan. Vuoden 2015 eduskuntavaalien tulokseen pohjautuvan hallitusohjelman ja siihen kirjatun keskitetyn kilpailukykysovimuksen tarkoituksena oli parantaa erityisesti yritysten kilpailukykyä vähentämällä työvoima-

kustannuksia Suomen vientiteollisuuden kilpailukyvyn parantamiseksi, mutta siitä tulikin riitaisa taistelu hallituksen, ay-liikkeen ja työmarkkinajärjestöjen välillä työehtojen heikennyksestä. Yhteiskuntatieteellisestä näkökulmasta tarkasteltuna parhaat innovaatiot ovat historian saatossa syntyneet ihan muissa kuin keskusohjatuissa tai -johdetuissa toimintaympäristöissä.

Innovaatioteoriat eivät tarjoa yhtä oikeaa ratkaisua kuten eivät tieteellisen liikkeenjohdon tai ihmissuhdekoulukunnan opitkaan tarjonnet mitään yksittäistä keinoa tai ratkaisua ongelmiin. Innovaatioteorioiden lähestymistapaa voidaan kuitenkin pitää hieman enemmän kontingenssinä, eli ratkaisuja haetaan jatkuvasti elävän tilanteen ja kontekstin mukaan (Seeck 2012, 248). Yksi tunnetuimpia tilannejohtamisen malleja on Fred Fiedlerin kontingenssiteoria. Fiedlerin mukaan johtamisen tuloksellisuuden ratkaisevat toisaalta johtamistyyli ja toisaalta tilanteen suotuisuus (Pohjanheimo 2012, 35).

Käsitteellisissä ja soveltavissa tieteissä paradigmat muuttuvat hitaasti ja vallitsevaksi moniparadigmaattinen tila. Niinpä filosofisesta näkökulmasta voidaankin argumentoida koko paradigma-ajattelun mielekkyyttä (Eskola & Suoranta 2008, 28). Paradigma-ajattelu onkin rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

## 1.2 Epäjohtamisen tutkimuksen tarkoitus, metodi ja tutkimusongelma

Tieteessä esitetään perusteltuja käsityksiä joistakin ilmiöistä tieteellisessä keskustelussa. Tästä seuraa, että tieteellinen tuote, tutkimus, on ymmärryksen laajentumiseen pyrkivä perusteltu tarina tai kertomus, joka on suhteutettu sen aikaiseen tieteelliseen keskusteluun. (Takala & Lämsä 2001, 373.)

Seuraavaksi avaan metodologian käsitteen sekä käsittelen tutkimuksen metodia. Metodologia on yleinen lähestymistapa tutkimusaiheeseen. Metodilla puolestaan tarkoitetaan yleistä tutkimustekniikkaa. (Metsämuuronen 2009, 215.) Kaikkien tiedollisten tulosten arvo riippuu metodista, jolla ne saavutetaan, jolloin metodin parantaminen, ymmärryksen kehittäminen, on kaikkein arvokkainta (Dewey 1999, 176). Metodi on käytännöllinen silloin, kun se kykenee yhdistämään teorian, hypoteesit ja metodologian (Metsämuuronen 2009, 215). Tieteen metodiikkaan kuuluu olemuksellisesti, että sen väitteet muodostavat eräänlaisen metodisesti varmistettujen totuuksien aarreaivan. Itse asiassa modernin tieteen olemukseen kuuluu, että se alati kasvattaa vapaasti käytettävän tiedon varastoa. (Gadamer 2005, 102–103.)

Tutkimuksen metodiksi valittiin tulkitseva käsitetutkimus, koska mielestäni se sopii erityisen hyvin tutkimusmenetelmäksi silloin, kun tutkimuksen aineistona on kirjoitettu teksti sellaisesta käsitteestä, tässä tapauksessa epäjohtamisesta, josta ei juurikaan löydy aikaisempaa tutkimustietoa. Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa tutkimustyötä tehdään käsitteistä, määritelmistä ja niiden merkityk-

sistä. Käsitetutkimus ja teoreettinen tutkimus rinnastetaan usein toisiinsa ja toisaalta käsiteanalyttistä tutkimusta käytetään synonyymina ylipäätään kaikelle käsitetutkimukselle ja teoreettiselle tutkimukselle (Kallio 2006, 511). Käsitetutkimus vaatii tutkijalta laajaa perehtyneisyyttä kirjalliseen aineistoon. Tutkimusaineiston on oltava yhtäältä tarpeeksi laaja, mutta toisaalta aineiston valinta on jossakin vaiheessa myös rajattava (Kakkuri-Knuuttila 1999, 342–343).

Tämän tutkimuksen primäärinä kohteena on epäjohtamisen käsite. Epäjohtamisen käsitettä lähestytään pääosin hermeneutiikan ja konstruktivismiin viitekehystä sisältäen interpretivistisen tulkinnallisuuden. Käsitetutkimuksen tavoitteena on epäjohtamisen käsitteen ymmärtäminen ja tulkinta subjektiivisesti, eikä niinkään sen selittäminen objektiivisesti. Tarkemmin rajattuna tutkimus pohjautuu fenomenologis-hermeneuttiseen perinteeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että ymmärrys epäjohtamisen käsitteestä etenee kehämäisenä liikkeenä eli niin sanottuna hermeneuttisena kehänä (ks. Tuomi & Sarajärvi 2002, Heikkinen & Laine 1997; Laine 2001, Takala & Lämsä 2001 mukaan). Tutkimuksessa käytetään hermeneuttisesti etenevää käsitteiden analyysimallia välineenä teoreettisen viitekehysten muodostamisessa. Tutkimusprosessissa havainnot ja teoria ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. (Takala & Lämsä 2001, 379–380.)

Kallion (2006) mukaan käsiteanalyttinen tutkimusote pyrkii ongelmanratkaisuun, mutta kyse on tällöin pikemminkin käsiteongelman ratkaisusta. Käsiteanalyttinen tutkimusote on luonteeltaan deskriptiivinen ja se pyrkii normatiivisuuden, ”miten tulee toimia” -henkisten kysymysten sijaan maan ”miten on” ja ”miksi on” -kysymyksiin, ja on tässä suhteessa paremmin hermeneuttisesta kuin teknisestä tiedonintressistä viriävä ote (vrt. Lukka 1991). Käsiteanalyysia ei voida käyttää synonyymina teoreettiselle tutkimukselle sikäli, kun käsiteanalyysi ymmärretään etymologiansa mukaisesti juuri käsitteiden analysoinniksi, jossa tarkoituksena on selkeyttää käsitteiden merkityksiä ja tuottaa selkeitä käsitteitä (Neilimo & Näsi 1980, Kallion 2006 mukaan; Näsi 1980, Kallion 2006 mukaan). Kallion (2006) mukaan Näsi (1980) antoikin analyysissaan käsiteanalyysille myös edellä mainittuja laajempia merkityksiä, eikä hän lopulta tulkinnutkaan käsiteanalyysia ainoastaan pelkäksi käsitteiden ja käsitejärjestelmien analysoinniksi ja konstruoinniksi. Tarkastelussaan Neilimo & Näsi (1980) etäännyivät suppeasta käsiteanalyysin tulkinnasta ja lähestyivät kiistatta sitä, mikä ymmärretään yleisemmin teoreettiseksi tutkimukseksi. (Kallio 2006, 516.)

Puusan (2008) mukaan käsiteanalyysin laadinnassa hyödynnetään jo olemassa olevaa tietovarantoa käsitteen merkityksistä. Käsiteanalyysi pohjautuu aikaisempiin tutkimuksiin sekä tutkimuksen kohteena olevien käsitteiden määritelmien pohdintaan. Sitä voidaan siis luonnehtia ei-empiiriseksi, tutkijan intuition, pohdinnan sekä analyysin tuloksena syntyneiden oivallusten kirjoituspöytä tutkimukseksi (Kallio 2006, 520). Käsiteanalyysin tavoitteena on luoda selkeyttä käsitteiden käyttöön ja ymmärtää käytettyjen käsitteiden piirteitä kielellisesti. (Puusa 2008, 39.)



Ei-empiirisissä tutkimuksissa tutkijan objektiivisuus on erityisen tärkeää. Objektivismilla tarkoitetaan sitä, että tutkija ei sekoita omia uskomuksiaan tai asenteitaan tutkimuskohteeseen, vaan tutkii kohdetta ennakkoluulottomasti, puolueettomasta näkökulmasta. Tutkimusaineisto on kuitenkin tutkijan valitsemaa, joten viimeistään tässä vaiheessa törmäämme objektiivisuuden harhaan (ks. Kahneman 2012). Tutkijan objektiivisuus syntyykin nimenomaan tutkijan oman subjektiivisuuden tunnistamisesta (Eskola & Suoranta 2008, 17). Aina kun tutkija tekee valinnan siitä, mitä aineistoa hän ottaa mukaan, hän tekee myös valinnan pois jätettävästä aineistosta. Molemmat valinnat ohjaavat tutkimusta johonkin tiettyyn, osin tiedostamattomaan suuntaan muistuttaen samalla parhaimmankin (käsite)tutkimuksen rajoittuneisuudesta. Tämän tutkimuksen objektiivisuutta on pyritty maksimoimaan tiedostamalla tutkijan subjektiivisuus ja sitomalla johtopäätökset todistettavissa oleviin tutkimustuloksiin. Tieteellinen objektiivinen totuus on yksinomaan sen toteamista, mitä niin fyysinen kuin henkinen maailma tosiasiallisesti on (Husserl 2011, 10).

Sekä kriittinen teorettinen tutkimus, että teorettisen perustutkimus pyrkivät tekemään asioita näkyviksi eli ne ovat aposteriorisia. Kriittinen teorettinen tutkimus eroaa kuitenkin teorettisesta perustutkimuksesta siinä, että se edellä mainitusta poiketen myös problematisoi vallitsevat asiointilat. Samalla kun vallitsevat asiointilat problematisoidaan, esitetään vähintäänkin implisiittisesti myös ajatus siitä, kuinka asioiden tulisi olla. Tämä taas edellyttää arvoasetelmaa, joka ei ole johdettavissa asiointiloista itsestään (vrt. Niiniluoto 1983; Heiskala 2000). Tämä niin sanottu filosofi David Humen giljotiini on samalla myös kriittisen teorettisen tutkimuksen keskeinen haaste. Tiede ei voi määrittää, millainen arvomaailma ihmisillä pitäisi olla. Toinen lähestymistavan keskeinen haaste liittyy kriittiselle tutkimukselle usein ominaiseen taipumukseen dekonstruktioon vailla pyrkimystä niiden uudelleenrakentamiseen (Bauman 1996; Kallio 2004). Keskeisiä käsitteitä kriittisen teorettisen tutkimuksen kannalta ovat muun muassa vallitsevien asiointilojen näkyväksi tekeminen, problematisointi, kriittisyys, dekonstruktio ja emansipatorinen tiedonintressi. (Kallio 2006, 534.)

Tutkimuksessa käytettyä metodologia ja tutkimuksen tieteenfilosofisia suuntauksia esitetään yksityiskohtaisemmin luvussa 2. Lisäksi luvussa 2 käsitellään käsitteiden syntymistä ja merkitysten muodostumista. Luvussa 3 esitellään sekä epäjohtamisen, että tehtävätaktiikan käsitteet. Luvussa 4 käsitellään käsitetutkimusaineisto, johon kuuluvat tutkimuksessa käytetyt tieteelliset artikkelit, sekä muut teokset, jotka assosioituvat tähän tutkimukseen. Lisäksi luvussa 4 analysoidaan epäjohtamiseen liittyviä konteksteja, sekä peilataan tutkimuksen tulosta asetettuun teoriataustaan. Luvussa 5 analysoidaan, miten Tienari & Piekkarin (2011) konstruoima epäjohtaminen asemoituu johtamisen kenttään. Lisäksi luvussa 5 arvioidaan tutkimuksen rajoitteita, sekä käsitellään tutkimuksen johtopäätöksiä.

Käsitteestä epäjohtaminen ei ole entuudestaan juurikaan tutkimustietoa, mikä tekee tutkimuksesta tärkeän ja tutkimuksen kohteesta mielenkiintoisen. Epäjoht-

tamisen käsite on siinä mielessä poikkeuksellinen, että se on ilmaantunut kotimaisesta johtamiskeskustelusta, mikä on harvinaista. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärryksen lisääminen epäjohtamisen käsitteestä sekä epäjohtamisen käsitteen kuvaaminen siten, että se auttaa tutkijoita jatkossa kommunikoidaan epäjohtamisesta yhteneväisesti. Tutkimuksen toissijaisena tavoitteena on tutkia epäjohtamisen käsitteen yhtäläisyyksiä preussilaisen sotilasorganisaation tehtävätaktiikka-johtamismalliin.

## 2 KÄSITETUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Sosiaalista todellisuutta jäsenetään jatkuvasti rakentuvana – olemassa olevia käsitteellistämisen tapoja uudistavana ja muuntavana – prosessina (vrt. Laclau & Mouffe 1985, 108). Tutkija saattaa huomauttaa uusintaa olemassa olevaa käsitteistöä, vanhoja kategorioita ja dikotomioita. Tutkijan on rakennettava tekstejään sellaisten merkityssystemien avulla, että ne ovat kulttuurisesti ymmärrettäviä. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 29, 31). Tutkijan ja tutkimuskohteen välistä suhdetta voidaan pitää luonteeltaan konstruktivisena. Tutkija kuvaa tutkimustuloksensa kautta sosiaalista todellisuutta ja samalla myös luo sitä. Tutkijankaan kielenkäyttöä ei tule eikä voida pitää faktojen raportoimisena, vaan myös siihen tulee suhtautua refleksiivisesti. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 253.)

### 2.1 Käsitteet tutkimuksen kohteena

Tämä tutkimus ei ole empiiriseen aineistoon pohjautuva tutkimus, vaan olemassa olevaan tekstiaineistoon perustuva käsitteellinen tulkitseva tutkimus. Käsitteellisissä viitekehyksissä ei ole empiirisesti testattavia väitteitä, mutta niiden avulla voidaan jäsentää todellisuutta ja muodostaa empiirisesti testattavia väitteitä (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 84).

Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa on havaittavissa tiettyjä yhtäläisyyksiä teksti- ja diskurssitutkimuksen kanssa. Käsiteanalyysi painottaa mekaanista käsitteiden ja käsitejärjestelmien purkamista ja tutkimista, diskurssianalyysi puolestaan tarkastelee laajemmin teoreettista diskurssien analyysia; tutkii tekstiä ja puhetta tai kielen käyttöä erilaisista näkökulmista. Käsiteanalyysin ja diskurssianalyysin voidaan sanoa edustavan käsite- ja tekstitutkimuksen ääripäitä: käsiteanalyysi on suhteellisen mekaanista käsitteiden ja käsitejärjestelmien analysointia, kun taas diskurssianalyysi on huomattavan laajaa ja teoreettista diskurssien analyysia. Näiden ääripäiden välissä ovat visioiva käsitetutkimus ja tulkitseva käsitetutkimus. (Ahonen & Kallio 2002, 78.)

#### 2.1.1 Käsitteiden olemus

Ihminen ajattelee ja viestii käsitteiden avulla (Takala & Lämsä 2001, 383). Käsitteet ovat todellisuuden haltuun ottamisen välineitä ihmisten välisessä kommunikaatiossa. Käsitteistöä verrataan usein verkkoon: mitä tiheämmässä verkon silmukat ovat, sen enemmän asioita jää saaliiksi. Mutta jos emme ole selvillä verkon silmukoiden sijainnista eli tutkimuksen keskeisten käsitteiden merkityksistä, emme tiedä, mitä saimme saaliiksi eli mistä tutkimus puhuu. Kuten muussakin kommunikaatiossa myös tutkimuksessa yksimielisyys ja erimielisyys on aito vain kun käytetyillä käsitteillä on samat merkitykset. Näennäinen

yksi- tai erimielisyys on kuitenkin harmillisen yleistä. (Kakkuri-Knuuttila 1999, 328.)

Käsite on aina abstrakti. Kielitoimiston sanakirjan (2007) mukaan käsitteellä tarkoitetaan ajattelun luomaa abstraktia hahmoa; esineelle tai asialle ominaisten piirteiden kokonaisuutta (Kotimaisten kielten keskus 2007, 698). Käsite vaatii määritelmän, ja yksi käsite on saatettu määritellä myös kymmenellä eri tavalla. Etenkin käsitteet abstrakteista kohteista eivät välttämättä ole niin yksiselitteisiä, kuin käsitteet konkreettisista kohteista. Käsitteen määritelmän avulla käsite rajataan ja täsmennetään sekä sille annetaan jokin merkitys ja tarkoite. Käsitteen määrittelyn tarkoituksena on väärinkäsityksen ehkäisy. (Pihlaja 2004b, 120.) Käsitteet ovat toisista käsitteistä koostuvia konstruktioita, jotka mahdollistavat abstraktin ajattelun. Kun käsitteiden kerrostumia puretaan, filosofisesta näkökulmasta, riittävän pitkälle, tullaan lopulta väistämättä tilanteeseen, jossa on pakko hyväksyä joko tietämys a priori tai, että käsitteillä ja niistä koostuvalla kielellä ei ole mitään vastinetta objektiivisessa todellisuudessa. (Ahonen & Kallio 2002, 11-12).

Ahonen ja Kallio (2002, 13) erottavat käsite- ja tekstiutkimuksen näkökulmasta käsitteelle neljä erilaista roolia, jotka eivät ole toisiaan poissulkevia. Heidän mukaan käsite toimii ilmiön referenttinä, osana verbaalista sopimusta, metaforana sekä vallankäytön instrumenttina.

Ensimmäisen roolin mukaan käsite on ilmiön referentti (reaalimääritelmä), joka on olemassa joko objektiivisessa todellisuudessa konkreettisena tarkoitteena (esim. joki = fyysinen maata halkova luonnon muovaama uoma, jossa virtaa vettä) tai abstraktina tarkoitteena (esim. painovoima = tietty fysikaalinen ilmiö, jonka ominaisuudet ovat tunnetut). Käsitteen referentti voi olla myös subjektiivisessa todellisuudessa, ja edelleen abstrakti. (Ahonen & Kallio 2002, 13.)

Toisen roolin mukaan käsite on osa verbaalista sopimusta (nominaalimääritelmä), jossa käsitteet ovat kielessä sovitussa suhteessa toisiinsa: tuoli, pöytä ja sohva ovat huonekaluja; kissa, koira ja hamsteri kotieläimiä. Käsitteen nominaalisuus ei sulje pois sen reaalisuutta: kissa, koira ja hamsteri ovat myös nisäkkäitä. (Ahonen & Kallio 2002, 13.)

Käsitteen kolmas rooli on metafora, vertaukseen perustuva kielellinen ilmaisu eli kielikuva. Metaforassa käsitteen ominaisuutta voidaan lainata selittääkseen tai pyrittäessä ymmärtämään paremmin jotakin toista ilmiötä, tapahtuu niin sanottu merkityssiirtymä. Toteamuksella ”mies on kuin leijona” tuskin tarkoitetaan, että mies liikkuisi neljällä raajalla ja söisi mielellään päivälliseksi seeproja. Metaforan soveltaminen edellyttääkin kielen formaalin logiikan ohella myös kielen intuitiivista soveltamista. (Ahonen & Kallio 2002, 14.)

Käsitteen neljäs rooli, vallankäytön instrumentti, edellyttää sen intuitiivista tarkastelua ja tulkintaa. Ymmärtääkseen käsitteen käyttöä vallankäytön välineenä, on tutkittava käsitteen käytön konteksteja ja konnotaatioita, sanan lisä- ja pii-

lomerkityksiä, joita sanan käytöllä mahdollisesti viestitetään. (Ahonen & Kallio 2002, 14.)

Tutkimuksen alussa tutkijoiden onkin hyvä määritellä tutkimuksen avainkäsitteet, mitä tutkija tarkoittaa käyttämillään käsitteillä kyseisessä tutkimuksessa. Toinen tutkija saattaa käyttää omassa tutkimuksessaan samaa käsitettä hieman eri tavalla, mikäli hän on kuitenkin määritellyt käsitteen ja mitä hän tarkoittaa, väärinkäsityksen riski pienenee. Käsitteen määrittelyn avulla käsitteiden käyttöä yritetään yhdenmukaistaa, sekä vähentää tai poistaa väärinkäsityksiä. Tieteessä pyrkimyksenä on täsmälliset ja yleisesti hyväksytyt käsitteet. (Pihlaja 2004b, 120–121.)

### 2.1.2 Merkitysten muodostuminen

Kielen perustava tunnusmerkki on merkitysten moneus. Emme puhuessamme tai kirjoittaessamme voi koskaan olla varmoja siitä, että sanomaamme tai kirjoittamaamme ymmärretään tarkoittamallamme tavalla. Kielelliset tuotoksemme eivät ole yksityisomaisuuttamme eikä meillä ole yksinoikeutta niiden tulkintaan. Jokainen kielellinen tekomme astuu merkitysten loputtomaan paljouteen ja tulee tulkituksi yhteydessä muihin merkityksiin, joista meillä lausumien tuottajina ei välttämättä ole aavistustakaan. (Lehtonen 2000, 52.) Esimerkiksi tämä tutkimus kohtaa erilaisia tulkintoja, jotka kaikki määrittävät omalla tavallaan sitä, kuinka tutkimuksen sisältö tulee ymmärretyksi. Näihin tulkintoihin vaikuttaa se, millaisia tietoja ja käsityksiä kullakin lukijalla on entuudestaan tutkimuksen kohteesta.

Kieliasultaan samanlainen sana voidaan tulkita eri tavoin eri konteksteissa sekä myös kulttuurirelativistisesti. Käsitteet todellisuudesta rakentuvat kielen välityksellä. Tästä syystä ajatellaan, että kielen käyttö ei ole silta todellisuuteen tai todellisuuden kuva. Sen sijaan kielen käyttö nähdään osaksi todellisuutta itseään. (Jokinen & Juhila & Suoninen 2016.) Kielenkäyttö merkityksellistää maailmaa, ja samalla sosiaalinen todellisuus ymmärretään jatkuvasti rakentuvaksi prosessiksi, jossa sekä uudistetaan, että muunnetaan olemassa olevia käsitteellistämisen tapoja. Käyttäessämme kieltä konstruoimme eli merkityksellistämme ne kohteet, joista puhumme tai kirjoitamme. (Jokinen & Juhila & Suoninen 2016, 26.)

Merkitysten muodostumisessa varsinkin metafora ja metonymia ovat keskeisiä, koska niiden toiminta muistuttaa paradigman ja syntagman toimintaa. Metaforat ovat kielikuvia, jotka tuottavat merkityksiä analogioiden avulla, selittämällä tai tulkitsemalla yhtä seikkaa toisen kautta. Metaforassa johonkin olioon, ajatukseen tai tekoon viitataan sanalla tai ilmauksella, joka yleensä denotoi jotain toista oliota, ajatusta tai tekoa. Näin esitetään, että näillä kahdella olisi jokin tai joitain yhteisiä ominaisuuksia; esimerkiksi ”gradu on matka” -metafora viittaa siihen, että sekä pro gradu -tutkielmalla että matkalla on alku- ja loppuhetki. Metonymia on puolestaan kielikuva, jossa tuotetaan merkityksiä yhdistelemällä.

Siinä jokin termi identifioituu joko tosiasiallisen läheisyytensä tai yleisesti omaksutun konvention perusteella toisen termin kanssa siinä määrin, että merkitsee sitä; esimerkiksi intti-sanana konventio tarkoittaa armeijaa, vaikka se alun perin tarkoitti, Suomen armeijan intendentuuria (SA-INT), nykyistä varusvarastoa. (Lehtonen 2000, 132–133.)

Professori Lehtonen (2000) viittaa brittikulttuurintutkija Tony Bennetiin, jonka mukaan tekstiä ja kontekstia ei itse asiassa voi erottaa toisistaan lainkaan. Bennetin mukaan ”teksteistä itsestään” ei voi koskaan sanoa mitään kovin merkittävää, vaan puhuminen mahdollistuu vasta, kun päätetään, missä kontekstissa jostakin tekstistä tehdään analysoinnin kohde. Teksteillä ei ole itsessään merkityksiä, vaan ne saavat niitä kontekstissaan (Lehtonen 2000, 148). Koko viitekehys auttaa määrittämään kunkin merkin tulkin. Bricolagen käsite muistuttaa siitä, että olemme merkityksiä muodostaessamme riippuvaisia niistä aineksista, joita on kulloinkin käsillä. Bricoleurin vapaus on siis aina rajallista. (Lehtonen 2000, 200.)

(Sosiaalisen) konstruktionismin mukaan kielellä ja vuoropuhelulla on suuri merkitys todellisuuden muokkaajina. Konstruktionismin mukaan sanat ja lauseet ovat ihmisten luomia ja käyttämiä kielen elementtejä, eikä mitään ihmisten mielistä riippumattomia totuuksia voi olla. Konstruktionismin ideologian mukaan myös tieteelliset kuvaukset ja selitykset ovat kaikkea muuta kuin neutraaleja. Ne muodostuvat samanlaisista kielipeleistä kuin arjen vuoropuhelutkin. Niin sanotun totuuden tuottamisessa vallitsevat mainonnasta ja markkinoinnissa tutut pelisäännöt (jotta voitaisiin tehdä vaikutelma tekstin neutraaliudesta ja tekijän puolueettomuudesta), aineistoon vetoaminen (jotta voitaisiin luoda mielikuva eksaktiudesta ja siitä, että teksti perustuu havaintoihin) ja tietyn tyyppinen otsikointi (esim. tavoitteista ja tuloksista puhuminen). Niinpä tiede sinänsä on Bergerin ja Luckmannin (1966) kuvaamien subjektivointien objektivoinnin väline, sillä se luo vaikutelmaa objektiivisesta. (Juuti 2013, 199.)

## 2.2 Tulkitsevan käsitetutkimuksen teoriaa ja käytäntöä

Tutkimus toteutettiin tulkitsevan käsitetutkimuksen metodilla hyödyntäen hermeneuttista lähestymistapaa. Tässä luvussa esitellään perustelut valitulle metodologialle sekä käsitellään tulkitsevan käsitetutkimuksen teoriaa sekä tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtöoletuksia. Tämän jälkeen kiinnitetään huomio käsitetutkimusta kohtaan esitettyyn kritiikkiin. Lopuksi kuvataan kuinka tutkimus toteutettiin. Sosiaalipsykologi Kurt Lewin (1890–1947) totesi jo aikanaan, että: ”Mikään ei ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria”.

Tulkitsevan käsitetutkimuksen tutkimusprosessin etenemisessä on kyse ns. hermeneuttisesta kehästä (Haaparanta ja Niiniluoto 1995; Juntunen ja Mehtonen 1977; Kusch 1986; Tamminen 1993). Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa tutkija varautuu hermeneuttisen kehän idean mukaisesti jatkuvaan omien ideoi-

den ja käytetyn aineiston vuorovaikutuksen tuottamaan tutkimusongelman uudelleen muovaamiseen. Tulkitseva käsitetutkimus on siis luonteeltaan prosessuaalista, jossa kirjoittaminen on jatkuva prosessi pikemminkin kuin loogisesti etenevä tavoite – keino –ketju. (Takala & Lämsä 2001, 379–380.) Tulkitseva käsitetutkimus on prosessi, jossa tulkinta ja aineisto (tulkittavat käsitteet) ottavat mittaa toisistaan jatkuvasti loppuun saakka (Takala 1993; Tamminen 1993). Hermeneuttista tiedonintressiä toteuttava tutkimus tähtää vain ja ainoastaan tulkitsevaan päämäärään. Termi hermeneutiikka on peräisin kreikan kielestä ja sillä on kolme merkitystä: ilmaista, selittää ja tulkita. Kaiken taustana on näkemys siitä, että jotakin pitää siirtää ymmärrettäväksi. (Danner 1995, 223.) Myöhäisantiikissa hermeneia tarkoitti kykyä vastavuoroiseen mielipiteiden vaihtoon, kääntämiseen sekä viestimisen tekniikkaan (Kusch 1986, 13). Martin Kusch (1986, 11–12) tarkentaa, että hermeneutiikka on tekemisissä ymmärtämisen ja tulkitsemisen ongelmien kanssa. (Lundan 2002, 15.)

Emansipatorinen intressi vastustaa yhden ja ainoan näkökulman ylivaltaa kaiken tyyppisessä toiminnassa eli sen perusluonne on sekä moniarvoinen (pluralistinen) että kokonaisvaltainen (holistinen). Tieteellisessä toiminnassa se merkitsee asioiden tarkastelua mahdollisimman monesta näkökulmasta käsin. (Takala 2010, 341.) Hermeneuttinen ymmärtämisprosessi voidaan kuvata joko kehämäisenä (Danner) tai spiraalinomaisena (Gadamer; Takala & Lämsä 2001). Maija Lehtovaaran (1994, 23–24) mukaan kaiken hermeneutiikan ytimenä voidaan pitää näkemystä tiedon ja totuuden kietoutumisesta ajallisuuteen. (Lundan 2002, 17.)

Filosofi Hans-Georg Gadamerin (2005) mukaan hermeneuttinen sääntö, jonka mukaan kokonaisuus tulee ymmärtää yksittäisestä ja yksittäinen kokonaisuudesta, on peräisin antiikin retoriikasta. Hermeneuttinen ongelma esitettiin alkuaan eksegetiikan piirissä, joka tavoittelee tekstin ymmärtämistä sen intentiosta käsin eli sen perusteella, mitä teksti yrittää sanoa. Hermeneutiikan tehtävä on aina ollut korjata vajavaista tai häiriytynyttä yhteisymmärrystä. (Gadamer 2005, 29–30.) Hermeneuttisesti kouliintunut tietoisuus on alusta pitäen vastaanottavainen tekstin toiseudelle. Vastaanottavaisuus ei kuitenkaan edellytä ”neutraaliutta” tarkasteltaviin asioiden tai itsensä häivyttämistä, vaan siihen kuuluu omien ennakkonäkemyksien ja ennakkoluulojen omaksuminen erottamalla ne tekstin näkemyksistä. (Gadamer 2005, 34.) Filosofisena teoriana hermeneutiikan tärkein tehtävä on loppujen lopuksi näyttää, että vasta tieteellisen tiedon yhdyntämistä yksilön henkilökohtaiseen tietoon voi kutsua ”kokemukseksi”, kuten Michael Polanyi (1958) on osoittanut (Gadamer 2005, 69). Hermeneuttisessa tarkastelussa sanotun ymmärtäminen on ainoa tärkeä asia, kielen toimiminen taas pelkkä ennakkoehto (Gadamer 2005, 221).

Takala ja Lämsä (2001, 371–372) jaottelevat tulkitsevan käsitetutkimuksen neljään lajiin (kuvio 1), jotka ovat heuristinen ja teoriaa seuraileva tulkitseva käsitetutkimus sekä kuvaileva ja kriittinen tulkitseva käsitetutkimus.

Heuristinen tulkitseva käsitetutkimus	Tutkija pyrkii tulkitsemaan sitä, miten käsite on määritelty ja mitä merkityksenantoja käsitteelle on annettu organisaatiotutkimuksen kentässä.
Teoriaa seuraileva tulkitseva käsitetutkimus	Tutkija sisällyttää tulkintaansa valitsemansa viitekehyksen ja käsitteen tulkinta rajataan jo lähtökohdissaan tiettyyn teoriaviitekehykseen.
Kuvaileva tulkitseva käsitetutkimus	Tutkijan tavoitteena on pyrkiä kuvaamaan ja selventämään käsitteeseen liitettyjä merkityksenantoja. Tutkijan tavoitteena on löytää, kuvata ja tulkita merkitysten kokonaisuus. Tutkijan lähtökohtaoletuksissa korostuu käsitteen ymmärtävä selittäminen eikä hänellä ole kriittistä tavoitetta tulkinnan suhteen.
Kriittinen tulkitseva käsitetutkimus	Tutkijan lähtökohtana on kriittinen tulkinta. Tutkija pyrkii etsimään ja paljastamaan, millä tavoin tutkittavan käsitteen merkityksenannot ovat ideologisesti ja valtasuhteiltaan määrittäytyneitä.

KUVIO 1. Tulkitsevan käsitetutkimuksen lajit (Takala & Lämsä 2001, 385–386)

Tulkitseva käsitetutkimus määrittyy metodologisesta lähtökohdasta tutkimus-tavaksi, jossa tehdään tutkimustyötä käsitteistä, niiden määritelmistä ja määri-telmien sisältämistä merkityksistä. Niinpä tulkitseva käsitetutkimus käsittelee tekstejä ja niiden merkityksiä. Tulkitseva käsitetutkimus on tulkitsevan tutki-musparadigman eräs alahaara (ks. Alasuutari 1994; Burrell 1997; Burrell & Morgan 1979; Haaparanta & Niiniluoto 1995; Kusch 1986; Morgan 1980) ja jossa painottuu enemmän tutkijan subjektiivinen tulkinta kuin teoreettinen filosofian mukainen tiukka käsiteanalyysin menetelmä. (Takala & Lämsä 2001, 374.) Tul-kitsevassa käsitetutkimuksessa tutkija kohtaa mykän tekstin, joka on saatava ”puhumaan”. Tulkitsevan käsitetutkimuksen mykälle aineistolle on pystyttävä löytämään tietystä perspektiivistä tematisoidut merkitykset. Aineisto sinällään on mykkää tai sen voi sanoa olevan ymmärtämätön respondentti, jolle on esitet-tävä tutkimuskysymykset jostakin näkökulmasta. (Takala & Lämsä 2001, 376.) Tulkitseva käsitetutkimus painottuu siis aineistollisesti kirjallisiin lähteisiin. Toisten kirjoittajien käsittemääritykset ovat tulkinnan kohteena, eikä tutkija suo-rita niin sanottua perinteistä empiristä tiedonhankintaa kuten havainnointia tai haastatteluja kentällä. (Takala & Lämsä 2001, 377.)

Takala & Lämsän (2001) mukaan tulkitseva käsitetutkimus pyrkii laajentamaan johonkin käsitteeseen liittyvää ymmärrystä. Siinä etsitään käsitteisiin sisältyviä merkityksiä ja tulkitseminen tarkoittaa sitä, että tutkija tulkitsee kiinnostuksen



kohteena olevan käsitteen merkityksiä valitsemastaan teoreettisesta näkökulmasta. Tämä voi tarkoittaa joskus myös sellaisten merkitysten löytämistä, joista käsitteen luoja ja määrittelijä ei ole itsekään ollut kovin selvästi tietoinen. Tulkitsevan käsitetutkimuksen tekeminen saattaa edellyttää joissakin tapauksissa käsitteen määrittelijän taustaan tutustumista selvittääkseen, millaisissa olosuhteissa käsitteen määrittely on tapahtunut. (Takala & Lämsä 2001, 378.)

Tämä tutkimus pohjautuu kuvailevaan tulkitsevaan käsitetutkimuksen metodiin (kuvio 1). Tutkimuksessa pyritään löytämään, kuvaamaan, tulkitsemaan ja ymmärrettävästi selittämään epäjohtamisen käsitettä ja siihen liitettyjä assosiaatioita. Tämä hermeneuttista tulkintaa sisältävä tutkimus sisältää osin kriittisen aspektin. Tämän tutkimuksen konstruktivistinen ja interpretivistinen todellisuus näkyy siinä, että tässä tutkimuksessa ei ole absoluuttisia totuuksia, vaan tieteellinen tieto ja totuus ovat tutkijan aktiivisesti ja itsenäisesti rakentamia. Konstruktivistisessa tutkimuksessa ilmiöiden nähdään olevan sosiaalisesti ja kulttuurisesti tuotettuja rakenteita. Konstruoiva lähestymistapa on usein skeptinen ja kriittinen. Konstruktivismi on luontainen tutkimuksellinen viitekehys, kun tutkimuskohteena on jokin kielellinen käsite, kuten tässä tapauksessa epäjohtaminen. (Metsämuuronen 2008). Tämän tutkimuksen konstruktivistinen metodologia on hermeneuttinen, konstruktivistinen epistemologia on subjektivistinen, ja konstruktivistinen ontologia on relativistinen.

Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa asetetun tutkimusongelman ratkaiseminen merkitsee sitä, että havaintojen, vihjeiden, tuotettujen johtolankojen ja teoreettisen viitekehysten vuorovaikutuksen perusteella tehdään merkitystulkinta siitä käsitteestä, jota on haluttu tutkia. Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa tuloksena on tutkijan tekemä merkitystulkinta ja tulkitun käsitteen kytkeminen teoreettisen viitekehysten kautta johonkin tutkimusalan substanssia käsittelevään tieteelliseen keskusteluun. (Takala & Lämsä 2001, 380–381.) Teoreettinen viitekehys, rajaa, tematisoi tutkimusongelman, sillä käsitteitä voi tulkita lukemattomista eri näkökulmista (Takala & Lämsä 2001, 381, Juntunen & Mehtosen 1977 mukaan). Tämä tutkimus tematisoi tutkimusongelman itse käsitteeseen epäjohtaminen, jota selvitetään tässä tutkimuksessa. Käytetyn tutkimusmenetelmän tavoitteena on kontekstien ymmärtämisen kautta hahmottaa kokonaiskuva epäjohtamisesta sekä löytää samankaltaisuuksia sotilasorganisaation johtamisesta.

Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa pyritään aina menemään havaintojen ”taakse” (Palonen 1987, 83). Asioita ei oteta sellaisina kuin ne ”ovat”, vaan niille luodaan merkitystulkinta siinä viitekehyksessä, josta on lähdetty liikkeelle. (Takala & Lämsä 2001, 381).

Tämän tulkitsevan käsitetutkimuksen aiheen valinta ja sen rajaus tapahtui tutkijan esiymmärryksen perusteella. Tutkimuksen alkuvaiheessa tutkimusaineisto laajennettiin kattamaan innovaatioteorian, tehtävätaktiikan, tehtäväjohtamisen ja jaetun johtamisen käsitteisiin liittyviä artikkeleita, koska epäjohtamisen käsitteestä ei ole tarpeeksi relevantteja lähteitä. (Takala & Lämsä 2001, 382.)

Takala ja Lämsä (2001, 382) korostavat teoreettisen näkökulman ja viitekehyyksen valintaa sekä lähdekritiikin tärkeyttä. Lähdekritiikissä on kyse siitä, että käytettävien lähteiden painoarvoa punnitaan. Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa lähdekritiikki kohdistuu ensinnäkin valittuun teoreettiseen näkökulmaan ja sen yhteydessä käytettävien lähteiden tasoon. Toiseksi lähdekritiikki kohdistuu niihin lähteisiin, joiden pohjalta käsitteet valitaan tulkinnan kohteeksi. Luotettavan kirjallisuuden lisäksi aineiston on oltava johdonmukaista ja luotettavaa. Ensisijaisesti lähteenä tulisi käyttää käsitteen luojaan tekstejä verrattuna jonkun toisen tekstiin. Tutkimuksen aiheen valinta ja rajaaminen tapahtuu käytännössä tutkijan esiympäristön hahmottamassa ongelmakentässä. Tässä valinnassa on myös arvioitava sitä, onko aiheen tutkimiseksi olemassa riittävästi lähteitä ja tuoreita näkökulmia. (Takala & Lämsä 2001, 382.)

Tämän tutkimuksen aineiston valinnassa painottui tieteellisen artikkelin julkaisufoorumiluokitus, sekä aineiston tuoreus. Tutkimuksen aineiston etsinnässä haastavaksi muodostui julkaisufoorumiluokituksen löytäminen sotilasjulkaisuille. Tässä tutkimuksessa käytettiin epäjohtamisen käsitteestä käsitteen luojaan tekstiä. Tehtävätaktiikan käsitteestä käytettiin aineistoa, jolla pyrittiin saamaan syvälinen kuvaus tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen aineistovalinta tehtiin tutkijan oman subjektiivisen harkinnan mukaan tilanteissa, joissa julkaisufoorumiluokitusta ei artikkelin julkaisijasta löytynyt.

Tulkitseva käsitetutkimus määrittyy Takalan ja Lämsän (2001) mukaan tulkitsevaan tutkimusparadigmaan kuuluvaksi menetelmäksi, jossa ollaan kiinnostuneita kirjoitetuista, tekstuaalisista, käsitteistä ja niiden määritelmien merkityksistä sekä tulkinnoista valitun teoreettisen näkökulman valossa. Käsitteet ja niiden määritelmät ovat kontekstuaalisia, käyttö- ja tilanneyhteyden mukaan määntyviä. Niiden tulkinta on sidottu tutkijan teoreettiseen näkökulmaan, mikä on niiden tulkinnassa huomioitava. Tulkitseva käsitetutkimus pyrkii kuvaamaan ja tulkitsemaan käsitteiden merkitysten kokonaisuutta. (Takala & Lämsä 2001, 387.)

Tulkitsevan käsitetutkimuksen mukaan käsitteet ja niihin liittyvät merkityksenannot on nähtävä jatkuvasti muokkautuvina, dynaamisina prosesseina. Käsitteet ovat siis monimerkityksisiä, muuttuvia sekä sosiaalisesti ja kulttuurisesti konstruoituja. (Takala & Lämsä 2001, 387.) Useimmat asiat, joita sanotaan sosiaalisesti konstruoiduiksi, voivat olla konstruoituja ainoastaan sosiaalisesti, jos ne ylipäänsä ovat konstruoituja. Niinpä määre ”sosiaalinen” on yleensä tarpeeton ja sitä tulisi käyttää vain painottamiseen tai kontrastin luomiseen. (Hacking 2009, 65.) Käsitteiden monimerkityksisyys ei kuitenkaan tarkoita filosofi Ricoeurin ajatuksia mukaillen tutkimuksen selkeyden ja tarkkuuden puutetta, vaan pikemminkin mahdollisuutta tuottaa vastakkaisia ja rikkaita tulkintoja (Kusch 1986, 135). Tulkitsevalla käsitetutkimuksella päästään avaamaan käsitteen monimuotoisuutta ja sitä tekevän on hyväksyttävä, että käsitteiden merkitykset muuttuvat ja niiden tulkinta on aina jossain mielessä ”kesken”. Tulkitsevan käsitetutkimuksen tekijältä edellytetään avoimuutta ja valmiutta jatkuvaan oppimiseen sekä keskusteluun. (Takala & Lämsä 2001, 387–388.)

Kritiikiksi käsitetutkimusta kohtaan muodostuu se, että ymmärtäminen on loputon tehtävä. Kun tehdyt tulkinnat antavat riittävän mielenkiintoisia tutkimustuloksia työn kannalta, tutkijan on päätettävä tutkimusprosessi ja raportoitava "paras mahdollinen" tulkinta. (Takala & Lämsä 2001, 380.)  
sa "uutta" käsitettä, josta ei ole entuudestaan paljoa tutkimustietoa, niin tutkija kohtaa käsitteen uutuuden rasiitteen (Stinchcombe 1965). Tällaiset tutkimukset ovat suuremmassa vaarassa epäonnistua verrattuna tutkimuksiin, joissa tutkitaan entuudestaan tunnettuja tutkimuskohteita. Sen lisäksi, että "uudet" käsitteet ovat riippuvaisia tuntemattoman myötävaikutuksesta, niillä on luonnollisesti, ainakin aluksi, vähemmän legitimizeettiä. (Freeman & Carroll & Hannan 1983, 692.) Toisaalta syvälinen lähestymistapa "uuden" käsitteen tutkimuksessa mahdollistaa uusien näkökulmien avautumista tieteellisessä tutkimuksessa, mikä parhaimmillaan muokkaa voimassa olevia olettamuksia (Elsbach & Kramer 2016, 84).

### 3 EPÄJOHTAMINEN JA SEN VERTAILU PREUSSIN ARMEIJAN TEHTÄVÄTAKTIikkaan

#### 3.1 Epäjohtamisen teoria

Seuraavaksi käsittelen epäjohtamisen teoriaa. Tämän luvun keskeinen lähde on Janne Tienari & Rebecca Piekkarin tietokirja *Z ja epäjohtaminen* (2011), koska epäjohtamisen teoriasta ei ole vielä saatavilla tieteellisiä julkaisuja.

Avoimessa, läpinäkyvässä ja yhteisöllisessä diginatiivien maailmassa vallanhi-moinen ja yltiökilpailullinen johtaminen näyttäytyy outona jäänteinä menneiltä ajoilta. Se sotii keskinäisten riippuvuuksien periaatteita vastaan. Esimies-alais-suhteet ovat yhä useammin epämääräisiä ja muuttuvia, kun ihmiset työstävät asioita yhdessä vaikkapa sosiaalisessa mediassa. Johtajan asema muuttuu, aina-kin muiden silmissä. Esimiesasema ei riitä, vaan johtajan tulee yhä uudelleen ja uudelleen ansaita johtajuutensa. (Tienari & Piekkari 2011, 197.)

Diginatiivit janoavat jatkuvasti palautetta, koska reaaliaikainen monisuuntai-nen kommunikaatio on diginatiiveille itsestäänselvyys. Tämä kertoo ennen kaikkea vuorovaikutuskulttuurin muutoksesta, jossa kaikki kommunikoivat yhtä aikaa moniäänisesti. Uusi, jatkuvaa vuorovaikutteisuutta janoava, suku-polvi ilmaisee oman mielipiteensä suoraan häpeilemättä, on se johdon tai yri-tyksen kannalta miten epämiellyttävä tahansa. Luottamus taas rakentuu avoi-muudesta ja läpinäkyvästä työyhteisöstä. (Tienari & Piekkari, 2011.) Vesterisen (2011, 128) mukaan uusi sukupolvi tarvitsee johtamista, joka perustuu kump-panuudelle, selkeille tavoitteille ja kokonaisnäkemykselle sekä jatkuvalla pa-lautteelle ja ihmisläheiselle otteelle. Vesterisen (2011, 120) mukaan diginatiivit haluavat nopeasti vastuullisia työtehtäviä sekä tasa-arvoiseen asemaan van-hempien kollegoiden kanssa. Hänen mukaan diginatiiveille raha ei ole moti-voiva tekijä, vaan kehittymismahdollisuudet työssä sekä tyydytyksen saaminen omasta osaamisesta.

Toivasen (2011, 88) mukaan uudet johtamisen tyyli, joita ovat epäjohtamisen lisäksi digicowboyn johtaminen tai kaverijohtaminen, kuuluvat innovaatioteo-rioihin. Innovaatioteorioille on tyypillistä, että työntekijöitä ohjaa tarve uudis-tua jatkuvasti. Työntekijöillä on palkan lisäksi muitakin päämääriä, esimerkiksi halu käyttää tietämystä ja luovaa potentiaalia. Digidigicowboyt ovat itsenäisiä ja hajautettuja toimijoita, toisin sanoen etätyöntekijöitä. Digidigicowboyt on kytkey-tyneitä, mutta itsenäisiä ja hajautettuja päätöksentekijöitä. Digidigicowboy odottaa johtamiselta innostusta, vastuullisuutta ja yhteenkuuluvuutta. (Viljanen 2011, Toivasen 2011, 88 mukaan.) Toivasen (2011) mukaan Jyväskylän ammattikor-keakoulun Tiimiakatemiassa käytetään termiä kaverijohtaminen. Hänen mu-kaan kaverijohtajuuden käyttö madaltaa organisaation hierarkioita ja lisää in-

novatiivisuutta. Johtajan tulee olla omistajan kaveri, mutta silti johtaa selkeästi. (Toivanen 2011, 88.)

Professori Johan Kay (Tienari & Piekkarin 2011, 214 mukaan) puhuu käsitteestä *obliquity*, joka tarkoittaa epäsuoruutta. Taloustieteilijä Kayn viesti on se, että päämäärät saavutetaan parhaiten epäsuorasti. Johtamisen piilottaminen onkin epäjohtamisen ytimessä. Professori Charles Lindblom esitti jo kauan sitten, että päätöksenteko on elävissä elämässä aina epäsuoraa. Ihmisen halu suoristaa päätöksentekoa – ja rationalisoida sitä viimeistään jälkikäteen – on kuitenkin äärettömän vahva (pätöksenteon rationalisointi, ks. Kahneman 2012). Ihminen kaipaa yksiselitteisyyttä, ja onkin hyvä yrittää järkeillä syy-seuraus-suhteita päätösten perusteista aina niiden seurauksiin asti. Syy-seuraus-suhteille ei kuitenkaan kannata antaa liian suoraviivaista totuusvoimaa. (Tienari & Piekkari 2011, 214.)

Tienari & Piekkarin (2011) mukaan diginatiivien johtaminen edellyttää moniarvoisuutta eli pluralismia. Tienari & Piekkari (2011, 231) viittaavat filosofi Isaiah Berlinin käsitykseen pluralismista. Pluralismi on sen tiedostamista, että kysymykseen on olemassa enemmän kuin yksi vastaus. Pluralismi ei siis tarkoita päämäärästä luopumista tai että kaikki käy. Se tarkoittaa oivaltamista, että päämäärään vie useampi tie. Asioita voi siis tehdä oikein useilla tavoilla. Epäjohtaminen on tasapainoilua standardiratkaisujen ja pluralismin välillä. Johtaminen on kulttuurisidonnaista. Eri paikoissa on totuttu johtamaan – ja tulemaan johdetuksi – eri tavoin. Erilaiset hyveet toimivat eri tavoin eri yhteyksissä. (Tienari & Piekkari 2011, 231.)

Epäjohtaminen auttaa ymmärtämään muuttunutta tilannetta viiden avaimen avulla. Nämä avaimet ovat mielikuvat ja miellelyhtymät, muuttuva työ, uudenlaiset yhdessä tekemisen muodot, erilaisuuksien tunnistaminen ja toisenlaiset perusteet johtajan asemalle. Epäjohtamisen avulla voidaan pyrkiä ymmärtämään paremmin työelämää. Tässä mielessä epäjohtamisen käsite tarjoaa hyviä huomioita siitä, minkälaiset asiat juuri tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa muuttavat johtamiselle asetettuja vaatimuksia. (Tienari & Piekkari 2011).

Kirjailija F. Scott Fitzgeraldin kerrotaan (Tienari & Piekkarin 2011, 215 mukaan) sanoneen, että viisaus on sitä, että pystyy samanaikaisesti pitämään mielessään kaksi päinvastaista ajatusta ja silti säilyttämään toimintakykynsä. Johtamistyö vaatii nykyisin juuri tällaista herkkyyttä. Se vaatii vaihtoehtojen tunnistamista ja hallitsemista. Z-maailmassa tasapainoilu on jatkuva olotila, epäjohtamisen perusolemus, joka koskee sekä yrityksen päämäärää ja suuntaa että työyhteisöjen arkea. Tasapainoilu vanhan hyödyntämisen ja uuden kokeilemisen välillä on organisaatioissa kaiken oppimisen perusta, kuten professori James G. March (Tienari & Piekkarin 2011, 215 mukaan) esittää. Jännite vanhojen varmuuksien ja uusien mahdollisuuksien etsimisen välillä on liiketoiminnassa aina läsnä. Professori Robert B. Duncan kutsui (Tienari & Piekkarin 2011, 215 mukaan) tällaista organisaatiota jo 1970-luvulla molempikäätiseksi (ambidextrous). Viime vuosina molempikäätisyys on noussut suosituksi tavaksi kuvata johtamista. Eri-

tyisesti innovatiivisuuden tutkijat näyttävät innostuneen tästä metaforasta, joka tuo esille tasapainoilun tehokkaan toiminnan ja uusien kokeilujen välillä. (Tienari & Piekkari 2011, 215.)

Tienari & Piekkarin (2011) mukaan epäjohtaminen ilmenee muun muassa valmentavana otteena, merkitysten rakentamisena ja erilaisuuksista ammentamisena. Epäjohtaminen on tiimityön johtamista ja fasilitointia eli ryhmäprosessien helpottamista (fasilitoinnin käsite, ks. Kantojärvi 2012). Fiksu valmentaja (johtaja) käsittelee jokaista pelaajaa ainutlaatuisena yksilönä, mutta pitää ennen kaikkea huolta siitä, että pelaajat pelaavat yhteen ja heillä on yhteinen suunta ja tuntuma yhteisestä päämäärästä. Hyvä valmentaja luottaa, antaa vastuuta, antaa aikaa ja tukee, kun on sen tarve. Yhteisistä tavoitteista ja päätöksistä on pidettävä kiinni, vaikka kaikkia se ei aina miellyttäisi. Valmentaminen sopeutuu siihen, että yksittäiset pelaajat karkaavat joskus muihin joukkueisiin. Valmentaja yrittää jatkuvasti löytää kentälle pelaajat, jotka sekä osaavat että haluavat menestyä yhdessä. Menestys ei siis voi pitkään nojata yksittäisiin tähtiin; jos tähti häipyä, työ ei saa levitä käsiin. Fiksu valmentaja pitää tosin huolen siitä, että entiset pelaajat – tähdetkin – haluavat tulla takaisin, kun heidän tilanteensa taas joskus muuttuvat. Siltoja ei kannata polttaa takanaan. (Tienari & Piekkari 2011, 221–222.)

Tienari & Piekkarin (2011) mukaan Z-maailmassa johtaminen on yhä enemmän yhdessä tekemistä ja esteetön tiedonkulku on silloin välttämätöntä. Erilaisuuden johtaminen nousee pikku hiljaa päätöksentekijöiden agendoille. (Tienari & Piekkari 2011, 220.) Voittava joukkue ei välttämättä koostu parhaista yksilöistä vaan toimivasta kokonaisuudesta. Joukkueen sisäisen kilpailun korostaminen onkin yleensä varma tie tuhoon, jos kilpailu ei perustu vankalle keskinäiselle luottamukselle ja varmuudelle siitä, että kilvoittelu on reilua. (Tienari & Piekkari 2011, 222.)

Tienari & Piekkarin (2011, 223) mukaan yksilöllisyys ja joukkuehenki eivät ole toistensa vastakohtia vaan molempia tarvitaan menestykseen. Valmentava ote edellyttää yksilötaitojen vaalimisen ja yhteishengen rakentamisen lisäksi tilanteen, pelin, lukemista. Fiksu valmentaja ymmärtää, koska pitää vain antaa mennä ja milloin taas tarvitaan interventio tai pehmeämpää ohjausta. Fiksu valmentaja siirtyy tarvittaessa taustalle, jotta pelaajat saavat tilaa hengittää ja tehdä rauhassa tehtävänsä. Valmentaminen perustuu aina lopulta luottamukseen. Epäjohtamisen käsitteen mukaista johtajuutta osoittaa se, että valmentaja osaa antaa pelaajien ottaa vastuuta. Valmentaminen onkin tasapainoilua vastuun ottamisen ja sen jakamisen välillä. (Tienari & Piekkari 2011, 225.) Kaiken vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen taustalla on luottamus. Ilman luottamusta ei ole valmentavaa johtajaa. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 165.)

Tienari & Piekkari (2011) viittaavat positiivinen psykologia suuntauksen keskeiseen vaikuttajaan Mihály Csíkszentmihályi'in, jonka mukaan pelaajien pitää antaa löytää imu – flow – yhteiseen tekemiseen. Csíkszentmihályin mukaan flow'n voidaan kuvailla olevan keskittymisen tila, joka on niin syvä, että siinä

kadotetaan ajan, itsensä ja ongelmiansa tajun. Ne hetket, joina ”kaikki menee nappiin”, luovat pelaajille nälkää menestystä myös jatkossa. Työn imun syntyminen edellyttää esimiehen osoittaman arvostuksen lisäksi riittävää itsenäisyyttä ja vaikutusvaltaa omassa työssä. Valmentaja ei saa sotkea imua, vaan hänen tulee tukea sitä. (Tienari & Piekkari 2011, 225.) Valmentava johtaja onnistuu, kun saa rakennettua porukkaan yhdessä tekemisen flow'n (Ristikangas & Ristikangas 2011, 213).

Monen työilmapiiritutkijan lailla Tienari & Piekkarin (2011) toteaa, että liian haastava työ uuvuttaa ja liian helppo tylsistyttää. Hyvä valmentaja saa ihmiset alati suoriutumaan suorituskykynsä ylärajoilla. Valmentava ote vaatii kykyä sietää kritiikkiä. Toimiva yhteispeli ja voittavan joukkueen rakentaminen edellyttävät työn imun lisäksi myös erimielisyyksien käsittelemistä. Hyvä valmentaja on aito ja tasapuolinen, ja hän uskaltaa näyttää tunteensa. Valmentaminen on joskus ennen kaikkea sillan rakentamista erilaisten näkemysten välille. (Tienari & Piekkari 2011, 226.)

*Z ja epäjohtaminen* -kirjan punainen lanka on se, että uusien sukupolvien ja ajatusten edessä johtaminen pitää piilottaa. Tästä johtuen epäjohtaminen tulee räätälöidä toimintaympäristön, toimialan ja bisneksen mukaan. Sen sijaan tilanne-taju, erilaisuuden ymmärtäminen ja sen taitava käsitteleminen ovat epäjohtamisen kulmakiviä. (Tienari & Piekkari 2011, 23–24.) Tienari & Piekkarin (2011, 33) kuvaama epäjohtaminen tarkoittaa myös johtamisen muuttumista numerojohtamisesta ihmiskeskiseen, vuorovaikutteiseen johtamiseen. Tienari ja Piekkari (2011) kiteyttävät lopulta epäjohtamisen kahteen sanaan: kehykset ja vapaus. Epäjohtaminen on kehysten luomista yhteiselle toiminnalle. Kehykset syntyvät, kun yrityksessä johdonmukaisesti sovitaan toiminnan tavoitteista (missio ja visio) sekä luodaan puitteita yrityksen tarinan mahdollistumiseksi. Epäjohtaminen on samalla vallan ja vastuun jakamista ennalta sovitusti. Se on jatkuvaa toimintaa, jossa uskalletaan luottaa ihmisten kykyyn hallita omaa työtään. Itsenäisyys liittyy vapauteen tehdä omaa työtä koskevia ratkaisuja (Tienari & Piekkari 2011, 233–234.)

Tienari & Piekkarin (2011, 240) mukaan epäjohtamisessa strategian suunnittelu ja sen toteuttaminen on jatkuvaa työtä, johon kannattaa houkutellessa mukaan riittävä joukko ihmisiä organisaation eri tasoilta ja puolilta, ja kuunnella heidän näkemyksiään. Suunnittelu ja toteutus eivät ole siististi erillisiä vaiheita, jotka kuuluvat eri ihmisille, vaan ne ovat strategiatyössä samanaikaisesti läsnä. Tienari & Piekkari (2011, 240) viittaavat esimerkissään Maailman talousfoorumin (World Economic Forum) jäsenen Gary Hameliin, joka sohasi uuden johtamisen hahmottelussaan kaikkein pyhintä. Hamelin mukaan johtamisella pitää olla korkeampi päämäärä kuin omistajien mielihalujen tyydyttäminen. Hänen mukaan johtamisen on tuettava yhteisöllisyyttä, inspiroitava luovuutta ja etsittävä keinoja päästä eroon turhasta kyttämisestä. Strategiasta tulisi kaiken kaikkiaan puhua entistä ymmärrettävämmin. Strategiatyö tulisi hänen mukaansa mieltää alhaalta ylöspäin eteneväksi orgaaniseksi olioksi. Suunnan määrittämistä tulisi tehdä suurella porukalla, jolloin strategia olisi yhteisesti jaettu kokemus. Johta-

misen on tuettava moninaisuutta ja erilaisten ajatusten kirjoa. Yrityksen strategiaan vaikuttaminen motivoisi työntekijöitä toteuttamaan sovittua strategiaa. Hamelin mukaan kannattaisi miettiä tarkkaan, mitä asioita yritetään kontrolloida, ja mistä päästetään irti ja annetaan virran viedä. Tasapainoilu valvonnan ja luottamuksen välillä on strategiatyön ytimessä. Johtamisen tulisi Gary Hamelin mukaan tukea kapinallisia ja kanavoida heidän kuohuntansa yhteiseksi hyväksi. Kritiikki pitäisi kääntää rakentavaksi toiminnaksi. Gary Hamelin tunnetuimpia viisauksia on se, että uudenlaisen johtamisen avulla luodaan organisaatioita, jotka houkuttelevat työntekijät tavoittelemaan yhteistä hyvää niin, että he samalla kokevat edistävänsä omia tavoitteitaan. (Tienari & Piekkari 2011, 240–241.)

Tienari & Piekkarin (2011) mukaan vuoropuhelun ja -kuuntelun ottaminen vakavasti on avain uudenlaiseen strategiatyöhön. Informaation tulee kiertää ja olla kaikkien saatavilla. Ihmisten sosiaalisilla tarpeilla on valtava merkitys virikkeellisessä Z-maailmassa. Epäjohtaminen on strategiatyön demokratisoimista. (Tienari & Piekkari 2011, 244.) Strategia, joka ei toteudu, ei ole olemassakaan. Niinpä on turhaa erotella strategiaa ja sen toteutumista. (Tienari & Piekkari 2011, 246.)

Tienari & Piekkarin (2011) mukaan kaikkien tasapuolinen kohtelu on hyvän johtamisen perusta. Vaikka lähes kaikkien mielestä hyvän esimiehen tulee olla tasapuolinen, kannustava, kiinnostunut alustensa työstä, palautetta antava ja vastuuntuntoinen, nämä hyveet tarkoittavat eri ihmisille joskus hyvinkin erilaisia asioita. (Tienari & Piekkari 2011, 251.) Johdon työ on pitää huolta siitä, että jokainen työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten hän suoriutuu tehtävistään. Jokaisella työntekijällä tulee olla yhdessä esimiehen kanssa asetetut riittävän kovat tavoitteet. Motivoituakseen ihminen tarvitsee vastuun lisäksi myös valtaa oman työnsä itsenäisessä toteuttamisessa. (Tienari & Piekkari 2011, 254.)

Helsingin Sanomissa (2017) haastatellun eurooppalaisen kauppakorkeakoulun (ESCP) professori Isaac Getzin mukaan valvontaan perustuva organisaatio juontaa juurensa 200 vuoden takaiseen Britannian teolliseen vallankumoukseen. Tehtäisiin tarvittiin työvoimaa, eikä tarjolla ollut kuin kirjoitus- ja lukutaidottomia ihmisiä. Tämän johdosta heitä oli pakko valvoa. Getzin mielestä johtajilla on taatusti tietoa valvontaa paremmista vaihtoehdoista. Getz vakuuttaa, ettei vapauden lisääminen vaaranna yritysten menestystä vaan se lisää tuottavuutta ja parantaa työilmapiiriä. (Räisänen 2017, 11.) Tästä huolimatta Suomessa on useita organisaatioita, joissa työntekijöiden valvonta ja seuranta on arkipäivää. Voidaankin sanoa, että maailma on muuttunut 200 vuodessa enemmän kuin käytettävät johtamismallit.

Yhteenvetona Tienari & Piekkarin (2011) lanseeraamasta epäjohtamisesta voidaan todeta, että se on ihmiskeskeinen, vuoropuheluun kannustava johtamisoppi, johon kuuluu johtamisen piilottaminen. Epäjohtaminen linkittyy vahvasti transformationaaliseen johtamiseen. Transformationaalinen johtaminen rakentuu karismaan, vaikutuksen idealisointiin, inspiroivaan tapaan motivoida,



älylliseen stimulointiin ja ihmisen yksilölliseen kohtaamiseen (Bass & Avolio 1994, 2–4; ks. myös syväjohtamisen käsite).

### 3.1.1 Jaetun johtajuuden teoria

Professori Pauli Juutin kuvaama jaettu johtajuus pitää sisällään paljon samoja elementtejä epäjohtamisen käsitteen kanssa. Jaetussa, keskustelelevassa johtamisessa on keskeistä se, että kaikki jakavat puhumalla toisilleen niin toivonsa kuin pelkonsakin (Juuti 2013, 51). Juutin mukaan keskusteleva johtaminen toteutuu käytännössä valmentavana johtamisena, työnohjauksena, coachingina ja mentoointina. Edellä mainituille jaetun johtamisen muodoille yhteistä on pyrkimys voimaa antavaan dialogiseen puheeseen, toisen tukemiseen ja kehittämiseen sekä hänen suorituksensa parantamiseen. Lisäksi niille on yhteistä se, että ne perustuvat luottamukselle ja avoimelle keskustelulle. (Juuti 2013, 140–141.) Esimies, joka saa johtamansa työryhmän sitoutumaan työhön liittyviin päämääriin ja saa aikaan innostuneen, sitoutuneen ongelmanratkaisuprosessin, on onnistunut jaetun johtamisen rakentamisessa. Esimies, joka luulee olevansa muita parempi asiantuntija, saa aikaan turhautumista ja epäaitoa mielistelyä. Alaiset joutuvat alistamaan valmistelemansa päätökset esimiehelleen ja samalla pyrkivät välttämään kaiken vastuun ottamista. Mikäli alaiset siis eivät näytä sitoutuvan tehtäviinsä ja pyrkivät välttämään vastuunottoa, olisi esimiehen katsottava itseään peiliin. (Juuti 2013, 164.)

Ihmisten johtaminen (leadership) korostaa sitä, että työntekijät tarvitsevat pikemminkin tietoa siitä mitä tehdään kuin miten tehdään (Hussi 2011, 109).

Juutin (2013) mukaan asiantuntijoiden johtamisen keskeisenä kulmakivenä on alaisten asiantuntemukseen luottaminen ja heidän kertomiinsa asioihin uskomisen. Tämä luo johtamisen perustan. Esimiehen on siis palkattava itseään älykkäämpiä alaisia ja luotettava heihin. Lisäksi esimiehen on luotava hyvä vuorovaikutussuhde jokaiseen alaiseensa sekä alaisten muodostamaan ryhmään. (Juuti, 2013, 164.)

Juutin (2013) mukaan jaetun johtajuuden työyhteisöjen keskeisin yhdenmukaisuus on siinä, että työyhteisöön on syntynyt hyvä joukkuehenki, jossa työyhteisön jäsenet pyrkivät innokkaasti samoihin päämääriin ja käyttävät toinen toisensa vahvuuksia oivalla tavalla hyväkseen. Toimintaa kuvaakin tällöin innokkuus, avuliaisuus ja yhteisen hyvän eteen uurastaminen. Tiedonkulku on avointa ja työyhteisön jäsenten välinen luottamus on korkealla tasolla. (Juuti 2013, 203.)

### 3.1.2 Tilannejohtamisen teoria

Seuraavaksi käsittelem tilannejohtamista. Tilannejohtaminen on Hersey & Blanchardin (1982) esittämä johtamismalli, jossa esimiehen tilannetaju ja joustavuus ovat vitaalissa asemassa. Tilannejohtaminen perustuu seuraavien tekijöiden vuorovaikutukseen: a) esimiehen antaman ohjauksen ja ohjeiden määrä, b) esi-

miehen aikaansaama sosioemotionaalisen tuen määrä, ja c) se valmiustaso, jolla alaiset toimivat suorittaessaan tiettyä tehtävää, toimintoa tai pyrkiessään saavuttamaan tavoitteen. (Hersey & Blanchard 2003, 163). Tilannejohtaminen on siis vuorovaikutuksellista yhteistyötä, valmentamista kuten Tienari & Piekkarin (2011) kuvaama epäjohtaminenkin. Tilannejohtamista sovellettaessa on pidettävä mielessä, ettei ole olemassa yhtä ainoaa, parasta tapaa vaikuttaa ihmisiin. Pikemminkin mikä tahansa johtamiskäyttäytyminen voi olla enemmän tai vähemmän tehokas riippuen sen henkilön valmiustasosta, johon henkilöön pyritään vaikuttamaan. (Hersey & Blanchard 2003, 173.)

### 3.1.3 Epäjohtaminen Kotimaisten kielten keskuksen kontekstissa

Kotimaisten kielten keskuksen kontekstissa epäjohtaminen saakin erilaisen assosiaation. Kielitoimiston sanakirjan mukaan käsite ”epä” on alkuosana yhdys sanoissa, jotka ilmaisevat tavallisesti jälkiosan ilmaiseman käsitteen vastakohtaa (Kotimaisten kielten keskus 2007, 137). Tällaisen logiikan mukaan epäjohtaminen kuvastaisi niin sanottua olematonta johtamista. Ranskankielinen käsite ”laissez-faire” tarkoittaa vapaasti käännettynä ”antakaa tehdä” tai ”antaa olla”. Johtamiskirjallisuudessa laissez-faire -johtamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa johtamiseen suhtaudutaan ”antaa mennä” -asenteella, ja johtaminen on muutenkin varsin olematonta. Johtamiskirjallisuuden käsite laissez-faire on kielitoimiston ”epä-” käsitteen mukaista epäjohtamista, jossa johtaja välttää tai kieltäytyy kaikesta johtamiskäyttäytymisestä, laiminlyöden johtamistehtävänsä: päätökset, vastuut ja auktoriteetin (Aronson 2001, 246, ks. myös Hinkin, T.R. & Schriesheim, C.A. 2008; Breakwell, G.M. & Tytherleigh, M.Y. 2010). Laissez-faire johtamista leimaa se, että johtaminen ei kiinnosta johtajaa. Laissez-faire johtajalle sekä oma etu, että yhteisön etu ovat samantekeviä (Barling, Christie & Turner, 2008, 853). Johtavaan asemaan nimittäminen asettaa oikeutettuja rooli odotuksia sekä alaisille että esimiehille, ja jos asetetut rooli odotukset jätetään täyttämättä, seuraukset eivät välttämättä ole organisaation edun mukaisia. Tällaisia odotuksia ovat läsnäolo, osallistuminen, palaute ja palkitseminen (Einarsen ym. 2007, 214; Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland 2007, 81–86).

Omaehtoisen, empiirisen kokemuksen mukaan termi epäjohtaminen rinnastetaan lähes poikkeuksetta laissez-faire -johtamiseen tai vähintäänkin huonoon johtamiseen, mikäli vastaajalle ei ole Tienari & Piekkarin (2011) kirja *Z ja epäjohtaminen* tuttu. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle on kuitenkin laajemmalti rajattu se, mieltääkö ihmiset käsitteenä epäjohtamisen positiivisena vai negatiivisena johtamismuotona.

## 3.2 Sotilasorganisaation johtaminen

Alberts ja Hayes (2002) ovat tutkimuksissaan tunnistaneet sotilasorganisaatioiden johtamisfilosofioiden eroavaisuuksien keskeisimmäksi muuttujaksi ylem-

män johtoportaan käyttämän kontrollin määrän. He toteavat johtamisen keskitymisen logiikan johtavan seuraavanlaiseen johtopäätökseen: ”Mitä keskitympää johtaminen on, sitä enemmän informaatiota tarvitaan ylemmässä johtoportaanissa”. Kontrollin määrä muuttaa johtamisen joko keskitetyksi (*centralized*) tai hajautetuksi (*decentralized*). Äärimmillään kontrolli ilmenee sykleissä julkaitavina yksityiskohtaisina käskyinä. Kontrolloimattomuus ilmenee taas alaiselle osoitettuna suurella toiminnanvapaudella. Niinpä vastapareiksi muodostuu kontrolloimaton johtamisfilosofia sekä syklinen johtamisfilosofia. Perinteisesti eri kirjallisuuslähteissä näihin johtamisen vastapareihin viitataan myös termeillä *auftragstaktik* (=tehtävätaktiikka) ja *befehlstaktik* (=käskytaktiikka). (Mälkki 2009, 39.) Tämän tutkimuksen toissijaisena kohteena on tehtävätaktiikka. Nykyaistelukentällä toisaalta kontrollointia ilmenee sillä, että alaista seurataan erilaisilla BFT-järjestelmillä (Blue Force Tracking) tallentaen tietoa alaisen tekemisistä. Tällöin alaiselle luodaan illuusio siitä, että esimies luottaa häneen täydellisesti, vaikka tosiasialla alaisen sijainti ja toimintakyky taistelutilassa on jatkuvasti esimiehen tiedossa. Tämänkaltaiset järjestelmät luovat otollisen ympäristön johtajan mikromanageroinnille.

### 3.2.1 Tehtävätaktiikan historia

Preussin armeijan uuden aikakauden ”*Die Neue Ära*” voidaan katsoa alkaneeksi prinssi Wilhelmin tultua Preussin sijaishallitsijaksi lokakuussa 1858. Prinssi Wilhelmin 16.12.1858 armeijalle antama Kabinetts-Order -käsky, jota on myöhemmin kutsuttu sotilaiden itsenäisen toiminnan suureksi peruskirjaksi: *Magna Charta der Selbständigkeit*, viitoitti tietä muutokselle. Hallinnollisen määräyksen pääsisältönä oli korostaa esimiesten vastuuta alaistensa palvelushalun, -kiinnostuksen ja -ilon mahdollistamiseksi. Määräyksen mukaan esimiehet eivät toiminnallaan saaneet vaikeuttaa tai estää alaistensa positiivisten tuntemusten muodostumista, koska muuten alaisen itsenäisyyden (*Selbständigkeit*) ja yksilöllisyyden (*Individualitäten*) kehittäminen ei olisi ollut mahdollista, jolloin myös esimiehet vaipuvat yksipuolisuuteen sen sijaan, että kouluttautuisivat ylempiin asemiin. (Leistenschneider 2002, 40–41; ks. myös Mälkki 2009, 56–57.)

Uudet ohjenuorat muodostuivat, Preussin yleisesikunnan päällikkö, Kenttämarsalkka Helmuth von Moltken ajatuksiin johtamisen tunnusmerkeistä. Nämä ohjenuorat perustuivat kahteen seikkaan. Ensiksi komentajien tuli käskää niin vähän kuin vain mahdollista ja jättää yksityiskohdat alemman tason komentajien vastuulle. Toiseksi komentajien tuli huolehtia, että käskyt rajoittuivat vain niihin, mikä oli käytännöllistä. (Hughes 1993, 4.) Tämän mukaisesti komentajat pyrkivät kertomaan, mitä halutaan saada aikaiseksi tai mikä on haluttu loppuasetelma. Reformistien käynnistämät uudistukset sekä maavoimien organisatiouudistus alkoivat tämän jälkeen kantaa hedelmää Preussin armeijassa. (Mälkki 2009, 57.) Moltken mukaan esimiehet määrittivät tehtävän tavoitteet ja rajoitteet sekä kohdensivat resurssit jättäen lopun alaisjohtajien päätettäväksi. Alaisjohtajien taidot, luovuus ja sitoutumisaste pohjimmiltaan määrittivät taistelusuunnitelman ja sen toteutuksen. (Shamir 2010, 647.)

Tehtävätaktiikka-termi (Auftragstaktik) ilmestyi ensimmäisen kerran julkisuuteen 1890-luvun alkupuolella. Käsite tehtävätaktiikka oli aluksi sen vastustajien kehittämä ”pilkkanimi”, jolla he pyrkivät osoittamaan ylenkatsettaan käynnistynyttä kehitystä vastaan. (Widder 2002, 5.)

Oettingin (1993, 16) mukaan Otto von Moser lienee ensimmäinen, joka seikka-peräisesti kuvaili, mitä tehtävätaktiikka-käsite piti ja edelleen pitää sisällään. Von Moser julkaisi majurina ja pataljoonan komentajana vuonna 1906 epävirallisen, mutta laajalti luetun *Ausbildung und Führung des Bataillons im Gefecht* -kirjaisen pienten yksiköiden taktiikasta. Siihen aikaan kirja oli didaktisesti edistysellinen ja siitä otettiin useita painoksia. Vaikka tehtävätaktiikka sekä käsitteenä että johtamistyylinä oli tällöin kirjallisuudessa otettu käyttöön, niin tehtävätaktiikka yksiselitteisesti määriteltynä käsitteenä tuli käyttöön vasta toisen maailmansodan jälkeen. Von Moser painotti tehtävätaktiikan merkitystä itsenäisen toiminnan sekä kontrollin yhteen saattavana tekijänä. (Oetting 1993, 16.)

Oettingin (1993, 18–19) mukaan tehtävätaktiikan soveltaminen edellyttää huolellista koulutusta, jatkuvaa harjoittelua sekä pitkäjänteistä kasvatustyötä. Ratkaiseva tekijä on yhteinen esiyymmärrys. Esimiehen tulee tietää, mitä hän haluaa ja hänen täytyy pystyä välittämään tahtonsa yksiselitteisesti ja luottamaan alaisensa tottelevaisuuteen. Jos tämä ei onnistu, hän menettää auktoriteettinsa ja samalla menetetään siihen sidottu järjestys. Toisaalta tulee jättää riittävästi tilaa osallistuvaan tottelemiseen, jotta itsenäisyyden luovaa voimaa voidaan edistää, ja jotta ennalta arvaamattomiin seikkoihin pystytään reagoimaan. Tottelevaisuuden perusajatus ei siis tällöin millään lailla heikkene vaan päinvastoin voimistuu. Alaisjohtajalle siirretään merkittävä määrä osavastuuta ja häneltä vaaditaan, että hän ymmärtää hänelle osoitetun käskyn tarkoitusta sekä tunnistaa sen takana olevaa syvempää tarkoitusta ja oma-aloitteisesti pystyy toimimaan tämän syvemmän tarkoituksen mukaisesti myös silloin kuin tämä muuttuneiden olosuhteiden takia tarkoittaa, että hänen pitää poiketa alkuperäisen käskyn sanamuodosta. Tällaisen vapauden yksi tärkeimmistä edellytyksistä on alaisen tahto ja kyky mukautua ja alistua, mutta myös toimia itsenäisesti kun tämä huolellisen harkinnan perusteella on tarpeellista. (Oetting 1993, 18–19.)

Kiistatta merkittävimmän panoksen tehtävätaktiikkaan antoi eversti Sigismund von Schlichting. Tehtävätaktiikka perustui Scharnhorstin, Clausewitzin ja Moltken perinteeseen. Tehtävätaktiikka lähti liikkeelle perusoletuksesta, ettei sodankäynnin toimintaympäristöstä olisi johdettavissa toimivia periaatteita, koska taistelukentällä oli muuttujia yksinkertaisesti liikaa. Sodan olemuksen katsottiin perustuvan ihmisten tunteista, yleisestä kitkasta, sattumasta ja epävarmuudesta. Tehtävätaktiikan ratkaisussa taistelumuodostelmat, etenemisreitit sekä menetelmät olivat riippuvaisia yksikölle annetusta tehtävistä, maasto-olosuhteista sekä vihollisen ryhmytyksestä. Echevarria II (2000, 38–39) mukaan tehtävätaktiikan katsottiin toimivan parhaiten hyvin koulutetuissa yksiköissä, joiden johtajat olivat työskennelleet yhdessä jonkin aikaa ja siten kykenivät tunnistamaan yhteisiä odotuksia. (Mälkki 2009, 72.) Saksalainen kenraali Hans von Seeckt kuvailee ”Auftragstaktik”-sanaa muistelmissaan vuonna 1929. Hä-

nen mukaan "Auftragstaktik" on sopiva nimitys sellaiseen tilaan, jossa komentaja antaa täydellisen vapauden alaiselle tehtävän toteuttamiseen itsenäisesti. (Karlsson 2003, 164.)

Carl von Clausewitz kirjoitti vuonna 1874: "Komentaja, joka ei johda suljettua ryhmää, vaan erilaisia armeijoita erilaisilla sota-alueilla, ei voi onnistua ilman hänen alaiskomentajien itsenäistä toimintaa. Moltke käyttikin tehtävätaktiikasta fraasia "itsenäinen toiminta", mikä onkin sopivampi ja kuvaavampi ilmaisu. (Fox & Hagstrom 2013, 15–16.) Oettingin (1993, 14) mukaan Preussin armeijassa puhuttiin ja kirjoitettiin jo 1800-luvun lopulla aloitekyvystä, omaaloitteisuudesta sekä itsenäisyydestä. Yhä selkeämmin nousi esille johtoajatus, ettei käskyjä saisi muotoilla liian yksityiskohtaisesti vaan alaisille tulisi jo etukäteen jättää tarpeeksi liikkumavaraa toteuttaa niitä. Vastaavasti alaisjohtajilta vaadittiin käskyn aikomuksen tunnistamista, jonka mukaisesti he toimivat omalla vastuulla silloinkin, kun muuttuneet olosuhteet oikeuttavat poikkeamaan käskyn tarkasta sanamuodosta. (Oetting, 1993, 14–15.)

Nelsen II (1986) mukaan hyvät johtajat tekivät nopeita arvioita, valitsivat niin järkeviä toimintatapoja kuin mahdollista, ja toimeenpanivat ne päättäväisesti. Tästä näkökulmasta ajatellen nopeus oli olennaisempaa kuin tarkkuus. Heti toteutettu hyvä suunnitelma oli parempi kuin erinomainen suunnitelma paljon myöhemmin toteutettuna. (Ks. Blumentritt 1948; ks. myös Rendulić 1933). Tilanteissa, jotka selvästi vaativat itsenäisiä päätöksiä alaisella ei pelkästään ollut toimintavapautta, vaan suoranainen velvollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä. (Nelsen II 1986, 8). Mälkin (2009, 94) mukaan Saksan armeijan kenttäohjesäännön (Truppenführung) johdannon viimeinen pykälä määrittä saksalaisen sota-aidon yhden keskeisimmistä periaatteista, joka oli kaikkien toimijoiden päättäväinen toiminta. Nelsen II (1987, 24) mukaan päättäväinen toiminta ei saanut lakata missään tilanteessa, vaan alaisjohtajan velvollisuus oli tehdä päätöksiä ja toimia nopeasti silläkin ehdolla, että toiminta johtaisi epäonnistumiseen. Epäonnistumisista ei kuitenkaan rangaistu, vaan nopean toiminnan tulkittiin olevan kunniaakasta sotataidon harjoittamista. Epäonnistumisen jälkeen alaisen itseluottamusta ei koskaan vahingoitettu. Toimimattomuus tai passiivisuus tilanteissa sen sijaan koettiin häpeällisenä toimintana. (Nelsen II 1986, 8.) Päättäväisen toiminnan logiikka perustui siihen, että kaikkien toimijoiden ollessa aktiivisia, ei joidenkin toimijoiden epäonnistuminen haittaisi kokonaisuuden onnistumista. (Mälkki 2009, 94.) Oppi pohjaa liikesodankäynnin teoriaan, jossa painotettiin hyökkäyksen jatkuvaa etenemistä ja hyväksyttiin se, että kärjen edetessä selustaan saattoi jäädä isojakoin vihollisosastoja.

Esimiehen tuli käskeä alaiselle mitä hänen tuli saada aikaiseksi, muttei miten tehtävä tuli toteuttaa. Tehtävän antamisen ensisijainen logiikka oli taata alaiselle mahdollisimman suuri toiminnanvapaus. Annetut käskyt haluttiin pitää lyhyinä ja ne olivat tavallisesti suullisia. (Nelsen II 1986, 9.) Esimies antoi alaiselle resurssit sovitun tehtävän suorittamiseen sekä ilmoitti mahdollisista tehtävään liittyvistä rajoitteista. Alaisen tehtäväksi jätettiin annettujen resurssien sovittaminen haluttuun tehtävään. Annetuilla resursseilla ohjattiin väistämättä myös

sitä tapaa, jolla esimies halusi tehtävän suoritettavan. Tämä voidaan nähdä passiivisena ohjaamisena. Alainen pystyi tarvittaessa muuttamaan tai hylkäämään saamansa tehtävän, jos tehtävän toteuttamisen konteksti oli oleellisesti muuttunut edellyttäen, että alainen pystyi yhä toteuttamaan komentajan päämäärän. Muutoksesta alaisen tuli informoida välittömästi tehtävän antanutta esimiestään. Jos tämä ei ollut mahdollista, niin alainen vastasi itse toimintansa ja päätöksensä seurauksista. Komentajan tuli pidättäytyä rajoittamasta alaisjohtajiensa toimintavapautta, kunhan heidän toiminta ei ollut komentajan ilmaiseman aikomuksen vastaista. Niinpä komentajan tavoite muodosti toiminnan koossapitävän voiman ja se käytännössä muodosti johtamisen yhteneväisyyden. Muutuvissa tilanteissa etukäteissuunnitelmien romuttuessa, tuli alaisten aina käyttää aloitteellisuuttaan ja päättäväisyyttään nimenomaisesti komentajan tavoitettavien tukien. (Nelsen II 1986, 10–11, Mälkin 2009, 95 mukaan.)

Tehtävätyyppisten käskyjen antaminen ei tarkoittanut komentajan vetäytymistä taka-alalle, päinvastoin. Järjestelmä ei poistanut komentajan vastuuta alaisensa kontrolloimisessa. Komentajat eivät milloinkaan luopuneet komentovallasta tai vastuusta. Komentajat sijoittuivat taisteluissa mahdollisimman lähelle alaisiaan. Vieraillemalla alaisensa luona säännöllisesti komentajat pitivät itsensä tietoisina tilanteesta. He puuttuivat alaisensa toimintaan ainoastaan, jos nämä tekivät tai suunnittelivat tekevänsä jotakin selvästi vahingollista. Komentajat saattoivat käynneillään antaa uusia tehtäviä, poistaa antamiaan tehtäviä tai muuttaa tahdoaan, jos näkivät sen sopivaksi. Toiminnallaan komentajat kontrolloivat alaisiaan, mutta samalla toimivat tavalla, joka rohkaisi heitä ajattelemaan ja aloitteellisuuteen. Alaisjohtajien vastuulla oli vastaavasti pitää jatkuvasti yhteyttä komentajaansa pitäen komentaja jatkuvasti ajan tasalla ja tietoisena tilanteesta. (Nelsen II 1986, 10–11, Mälkin 2009, 96–97 mukaan). Nelsen II (1986) mukaan alaisten odotettiin toimivan komentajan aikomuksen mukaisesti, mutta heidän tuli osoittaa aloitekykyä ratkaisemalla oman tasoisia ongelmia itsenäisesti ja suosittelemalla muutoksia käskyihin perustuen alituiseen tilanearvioon. Komentajat olivat vastuussa alaisensa halutun ominaisuuden tai johtajuusominaisuuksien kehittämisessä. Komentajille oli tärkeää viettää paljon aikaa opettaen alaisille, kuinka tehdä tilanearvio nopeasti taktisia periaatteita käyttäen. Tarkoituksena ei ollut kouluttaa alaisia, vaan kasvattaa heitä valmentavalla otteella. (Nelsen II 1986, 11.)

### 3.2.2 Ronald J. Bashistan tulkinta tehtävätaktiikan olemuksesta

Yhdysvaltaisen kapteeni Ronald J. Bashistan (1994, 19) artikkeli: "It's More Than Just a Word" pohjautuu hänen saksalaisilta upseereilta saamiinsa tietoihin. Bashistan mukaan tehtävätaktiikka muodostuu neljästä elementistä: tottelevaisuudesta, ammattitaitoisuudesta, oma-aloitteisuudesta sekä itseluottamuksesta. (Mälkki 2009, 109.) Tottelevaisuus viittaa Bashistan mukaan komentajan aikomuksen mukaiseen toimintaan. Alainen voi toimia oma-aloitteisesti tavoitteiden edistämiseksi komentajan asettamissa rajoissa. Ammattitaitoisuudella Bashista tarkoittaa upseerin omakohtaista laajaa käsityskykyä ympäröivästä organisaatiosta sekä myös omakohtaista kehittymistä kohti laajempaa ymmärrys-

tä kokonaisuuteen liittyvistä tekijöistä ja niiden hyödynnettävyydestä eri tilanteissa. Oma-aloitteisuus on Bashistan mukaan keskeisin tehtävätaktiikan neljästä elementistä. Komentajan suodessa alaisilleen suuren toimintavapauden, tulee alaisen hyödyntää tämä toimintavapaus päättäväisesti tilanteiden edellyttämällä tavalla. Neljäs elementti eli itseluottamus, on Bashistan mukaan edellytys alaisen oma-aloitteellisuudelle. Alaisella tulee olla usko siihen, että hänen esimiehensä luottavat hänen oma-aloitteisuutensa tuloksiin. Alaisen itseluottamus rakennetaan koulutuksen avulla. Koulutustilanteissa esimiesten tulee rohkaista alaisiaan toimimaan oma-aloitteisesti. Alaista ei tule rangaista epäonnistumisista, sillä epäonnistumiset ovat välttämättömiä alaisen oppimisen kannalta. Alaiselle ei Bashistan mukaan saa myöskään jäädä kuvaa, että hän henkilökohtaisesti olisi epäonnistuja. Esimiehen velvollisuutena on myös analysoida alaisen puutteet ja kuvata hänelle tämän kehittämisalueet. Epäonnistumisen tuntemukset sekä esimiesten murskaava palaute, eivät ole omiaan kasvattamaan alaisten itseluottamusta sekä halukkuutta oma-aloitteisuuteen sekä riskinottoon. (Mälkki 2009, 110.)

Bashistan (1994, 19) mukaan tehtävätaktiikalle on ominaista esimiesten pidättyminen mikromanageroinnista, alaisten rohkaiseminen ottamaan hallittuja riskejä, alaisten menestymisen ja virheiden arvioiminen sekä alaisten suunnitelmallinen kehittäminen. (Mälkki 2009, 111.) Nykyisin (reaaliaikaisen) tiedon hallintaan liittyvien teknisten resurssien kehittymisen myötä kiusaus mikromanagerointiin on muodostanut uhkan tehtävätaktiikan toteuttamiselle (Widder 2002, 8, ks. myös Bezooijen & Kramer 2015).

Bashistan (1994) artikkelin keskeisin sanoma tehtävätaktiikan olemuksesta liittyikin alaisen oma-aloitteisuuteen sekä tämän itseluottamukseen, jotka ovat hänen mukaansa tehtävätaktiikan soveltamisen perusedellytykset. Kaksi muuta keskeistä tekijää tehtävätaktiikassa ovat hänen mukaansa ammattitaitoisuus sekä tottelevaisuus, jotka ovat myös sidoksissa oma-aloitteisuuden kulmakiveen. Bashista näkee tehtävätaktiikan kontrollin muodostuvan komentajan aikomuksen perusteella ja alaisten vastuuntuntoisuuden yhteisvaikutuksesta. (Mälkki 2009, 113.)

### 3.2.3 Tehtävätaktiikka ja toimintaympäristö

Yhdysvaltalaisessa johtamiskurssissa tehtävätaktiikka (Auftragstaktik) on käännetty tehtäväjohtamiseksi (mission command). Mälkki (2009, 114) viittaa esimerkissään Yhdysvaltain armeijan kenttäohjesääntö: FM 6-0, joka toteaa tehtäväjohtamisen soveltuvan kaikenlaisiin operaatioihin. Tehtäväjohtamisen soveltaminen edellyttää käytössä olevan doktriinin täyttä ymmärrystä sekä harjaannusta. Tehtäväjohtamisessa korostuu myös käskyjen lyhyys ja yksinkertaisuus sekä esimiesten ja alaisten tapa kommunikoida vapaasti ja epäformaalisti toistensa kanssa, joilla vähennetään väärinymmärryksen merkitystä sekä lisäämään molemminpuolisen luottamuksen syventymistä. (Mälkki 2009, 114–115.)

Preussilais-saksalaisessa sotataidossa kontrollin ongelma ratkaistiin (muista sotilasorganisaatioista poiketen) rakentamalla armeijan johtamisjärjestelmä yksilöiden vastuullisen oma-aloitteisuuden sekä komentajan tavoitteiden varaan. Yksilöiden vastuullisella oma-aloitteisuudella mahdollistettiin organisaatiolle sen tarvitsema ketteruus ja nopeus sekä komentajan aikomuksella ja tehtävyyppisillä käskyillä mahdollistettiin organisaation kaipaama kontrolli ja toimintojen harmonisuus. Kaikki muu tehtävätaktiikkaan ja saksalaiseen sotilaskulttuuriin liittynyt rakentui tukemaan periaatteellisesti tai kulttuurillisesti tätä perusajatusta. Toimintavapauden salliminen alaiselle asettuu tästä näkökulmasta vain keinon asemaan, yksilön vastuullisen oma-aloitteisuuden muodostaessa kaiken toiminnan päämäärän. (Mälkki 2009, 115–116.)

### 3.2.4 Tehtävätaktiikka nyt ja tulevaisuudessa

Seuraavaksi käsittelen tehtävätaktiikan hyödyntämistä Puolustusvoimissa. Puolustusvoimien kenttäohjesäännöissä (2016) annetaan perusteet operaatioiden toteuttamiselle. Esimerkiksi maaoperaatioiden johtaminen perustuu tehtävätaktiikkaan. Pääesikunnan (2016) mukaan, tällä tarkoitetaan sitä, että alaiselle annetaan tehtävien lisäksi tarvittavat resurssit tavoitteen saavuttamiseksi. Alainen suunnittelee ja päättää tehtävän toteuttamisen yksityiskohdat itsenäisesti. Tehtävän toimeenpanoa ohjataan tilanteenmukaisilla käskyillä ja ohjeilla. Johtaminen varmennetaan eri johtamistasoilla tilanteen edellyttämä päätöksentekovalmius säilyttäen.

Maavoimien taisteluosaston ohjeen mukaan Maavoimien taistelussa yhdistyvät tehtävätaktiikka, kaikkien taistelulajien hyödyntäminen, useat taktiset keinot tasosta riippumatta ja nykyaikainen sotavarustus. Joukkojen taisteluryhmitys muuttuu uudistuksen myötä entistä hajautetummaksi ja taktikaltaan monipuolisemmaksi. (Maavoimien esikunta 2016, 1.) Yleisten taktisten periaatteiden lisäksi taisteluosaston johtamisessa korostuu tehtävätaktiikka. Alaisille annetaan toiminnanvapaus. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että taisteluosasto käänsä yksiköille tehtävät ja taisteluosaston toiminnan päämäärän. Yksiköiden päälliköt päättävät itsenäisesti tarkoituksenmukaisimman tavan täyttää tehtävä. (Maavoimien esikunta 2016, 4.)

Tehtävätaktiikan voidaan sanoa saavuttaneen vallitsevan ja yleisesti hyväksytytyn aseman sotilasjohtamisen saralla, sillä sen periaatteiden soveltaminen ylittää yli sadan vuoden takaa aina nykypäivään saakka.

### 3.2.5 Johtaminen ja johtajuus tehtävätaktiikan viitekehyksessä

Seuraavaksi käsittelen tehtävätaktiikkaa johtamiskäsitteenä. Saksalaisessa tehtävätaktiikassa prosessit rakentuvat yksinkertaisuuden, nopeuden sekä alaisen oma-aloitteisuuden edistämisen periaatteiden pohjalle. Tehtävätaktiikassa kaikesta päätöksiin liittyvistä etukäteissäännöistä pidättäytytään, koska (sotalueen) toimintaympäristö on kompleksinen. Keskeinen periaatteellinen osuus



tehtävätaktiikassa liittyy tehtävätyyppisten käskyjen antamiseen. Käskyjen sisällön on oltava yksinkertainen ja samankaltainen (ts. entuudestaan tunnettu), jotta ne olisivat helposti ymmärrettävissä sekä nopeasti toteutettavissa. (Mälkki 2009, 116.)

Preussilais-saksalainen armeija kehitti myös sotilaallisen suunnittelun sekä käs-kynantotekniikat tukemaan nopeuden, varmuuden sekä yksinkertaisuuden pe-riaatteita. Käskyjen keskeisin sisältö oli komentajan visio, jonka hengen noudat-taminen oli alaisille sitova. Alaisille annetut tehtävät olivat voimassa vain niin kauan, kun olosuhteet mahdollistivat niiden toteuttamisen. Tilanteen muuttu-essa tai avautuvan mahdollisuuden ilmaantuessa alainen pystyi muuttamaan tehtäväänsä, kunhan ilmoitti siitä käskyn antajalle, vastaten kuitenkin itse toi-miensa lopputuloksesta. Komentajan velvollisuudeksi jäi alaistensa toimien valvonta sekä etenkin tilannetietoisuuden ylläpitäminen, jotta uuden oikea-aikaisen käskyn tekeminen olisi ollut mahdollista. Merkittävä osuus komenta-jan tilannetietoisuudessa oli myös alaisten tilannesidonnainen ja epämuodolli-nen jatkuva raportointi ja kommunikointi, joiden tarkoituksena oli johtamisjär-jestelmän kuormittumisen välttämiseksi raportoida vain keskeiset tiedot sekä ylläpitää kaikki johtamistasot riittävän tilannetietoisina. (Mälkki 2009, 116.) Vä-hemmälle huomiolle on jäänyt havainto siitä, että esimerkiksi toisessa maail-mansodassa saksalaisilla osastoilla oli käytössään kahdesta kolmeen tehtävää per osasto. Osastolla oli itsellään päätäntävalta siitä, mitä tehtävää he lähtivät tavoittelemaan. Tehtävät oli priorisoitu, mutta harkintavalta oli usein joukon-johtajalla. Tämä antoi entisestään joukkueenjohtajalle vapautta johtaa joukkoja tilanteenmukaisesti, mikä loi epävarmuutta vastustajaan.

Seuraavaksi käsittelen tehtävätaktiikkaa sosiaalipsykologisesta näkökulmasta. Tehtävätaktiikan keskiössä on yksittäinen ryhmän- tai joukkueenjohtaja. Rau-han ajan harjoituksissa kehitettiin yksilön vastuuntuntoa, itsetuntoa ja valmiuku-sia toimia itsenäisesti ja päättäväisesti sekä oma-aloitteisesti kaikissa mahdolli-sissa tilanteissa, kuitenkin ilman kurinalaisuusvaatimusten laiminlyöntiä. Yksi-lön itsetuntoa ei loukattu tämän tekemien virheiden takia, vaan palaute keskit-tyi yksilön kehittämisalueisiin. Yksilön aktiivisuutta, luovuutta, nopeutta pää-töksissä sekä periksi antamattomuutta arvostettiin, vaikka toiminnan lopputu-los ei olisi ollutkaan tuloksekasta. Sen sijaan yksilön osoittama passiivisuus tai aloitekyvyttömyys tuomittiin jyrkästi. Johtajan ensisijainen tehtävä oli saavut-taa alaistensa luottamus sekä toimia heidän opettajanaan ja kasvattajana. Johta-jan ja alaisten välinen keskinäinen luottamus rakennettiin viettämällä aikaa yh-dessä. Sama periaate päti myös ylempien organisaatiotasojen johtajien välillä. Luottamuksen rakentumisen pohjalla keskeisenä tekijänä oli alaisen yksilöllii-syyden kunnioittaminen. Kaikkien näiden toimenpiteiden pohjimmaisen tavoit-teena oli kasvattaa oma-aloitteisia, aktiivisia, vastuuntuntoisia ja päättäväisiä yksilöitä organisaation kaikilla tasoilla. (Mälkki 2009, 116–117.)

Sotahistoroitsija Martin Van Creveld korostaa, että Saksan armeija oli rakennet-tu yksittäisen taistelijan sosiaalisten ja psykologisten tarpeiden ympärille. Van Creveld kiteyttääkin Saksan armeijan opin seuraavasti: Toimintavapaus oli

myönnettävä, jotta riippumattomuus saatiin aikaan. Määräysvalta oli delegoitava kouluttaakseen miehistä vastuullisia. Pitkäaikainen ja luotettava tuttavuusuhde täytyi varmistaa luottamuksen muodostumiseksi. (Van Creveld 1983, 165.)

Saksan armeijan everstiluutnantti (evp) Jochen Wittmannin tutkimuksen mukaan tehtävätaktiikka keskittyy esimiehen ja hänen alaisensa vuorovaikutukseen. Wittmann viittaa kirjassaan (2012), että hollantilainen tutkimus tehtävätaktiikan soveltamisesta rauhan ajan operaatioissa osoittaa, että sekä komentajan epätarkka aie että luottamuksen puuttuminen esimiehen ja alaisen välillä johtivat operaation epäonnistumiseen. (Wittmann 2012, 50.)

Wittmannin (2012) mukaan tehtävätaktiikka sopii hyvin monimutkaisiin rauhan ajan operaatioihin nopeasti vaihtuvissa ympäristöissä, koska tehokas koordinointi ja yhteydenpito edistävät johtajuutta ja johtamista. Tehtävätaktiikassa on olennaista, että tieto kulkee alhaalta ylöspäin strategiselle tasolle, jotta tilanetieto päivittyisi tehokkaasti. Empiirinen analyysi Hollannin rauhan ajan operaatioissa osoitti, että huonoimmin onnistuneissa operaatioissa ei ollut selkeää yhteistä tahtotilaa. Se saattoi johtua siitä, että strategia oli väärä, tai sitä tulkittiin erilalla esimerkiksi sotilaiden ja poliitikkojen välisessä strategiadiskurssissa. Tällöin strategiaa piti päivittää, koska tieto ei kulkenut alhaalta ylös strategiselle tasolle. Tämä olisi ollut vältettävissä, mikäli tehtävätaktiikkaa olisi sovellettu, jolloin alhaalta ylöspäin liikkuva tieto olisi hyväksytty strategisella tasolla päivitettäväksi strategiseen suunnitelmaan. Tällaisissa tilanteissa käskystä poikkeaminen, täysin muuttuvassa tilanteessa, pitää olla mahdollista. Järjestelmän ajatusmallin tulee tukea muutosta ja uusia ajatuksia ennen muuta alhaalta ylös-suunnassa. (Wittmann 2012, 85.)

Wittmannin (2012) mukaan tehtävätaktiikka ei ole komentamista taktisella tasolla. Onnistuneen tehtävätaktiikan osoituksena on taktisella tasolla saavutettujen menestysten hyväksikäyttö, eikä siis se kuinka operatiiviset suunnitelmat ovat toteutuneet. Tehtävätaktiikan innovatiivinen luonne on erityisesti linkittynyt sen heterarkisiin ominaispiirteisiin. Liike-elämässäkin avoin innovaatiokäsite on samanlainen, jossa alhaalta ylöspäin liikkuvat ideat johtavat uusiin tuotteisiin ja prosesseihin, mikä parantaa liiketoimintaa. Professori, MIT Sloan School of Management, Eric Von Hippel kutsuu tätä innovoinnin demokratisoimiseksi, mikä mahdollistaa tehokkaan institutionaalisen muutoksen. (Wittman 2012, 87.) Lisätutkimus voisi linkittää tämän käsitteen sekä tehtävätaktiikan, että operaatiotaidon kanssa.

Wittmanin (2012) mukaan johtajuuteen sovellettavien käsitteiden pitäisi käsitellä selkeitä heterarkisia osatekijöitä mukautuakseen tehtävätaktiikkaan, koska tehtävätaktiikka on hänen mukaansa kokonaisvaltainen johtamis- ja johtajuuskäsite, siis paljon enemmän kuin pelkkä komentotapa. Wittmanin (2012) mukaan tehtävätaktiikka on ainoa kunnollinen johtamis-, ja johtajuuskonsepti vastaamaan nykyajan sotilaallisen ympäristön haasteisiin. Siten tehtävätaktiikka on, Wittmanin mukaan, operaatiotaidon hallinnan yksi peruspilari. (Wittmann 2012,

86–87.) Tehtävätaktiikka ei siten ole pelkästään käskyjenantotekniikka, vaan johtajuusmuoto (Widder 2002, 4).

Mälkin (2009) mukaan tehtävätaktiikan ymmärtäminen johtamismetodina, viittaa säännönmukaisuuteen sekä yksilön vapaaseen luovuuteen asetettuihin rajoitteisiin, jotka eivät löydä vastaavuuttaan sodan dynaamisesti kompleksisessa toimintaympäristössä. Metodisuus sotataidossa ilmentyy sisäisellä välttämättömyydellä dogmisuutena, sekä fundamentaalisen puhtasoppisuutena. Tehtävätaktiikassa kaikkea metodisuutta pyrittiin pikemminkin välttämään. Tehtävätaktiikan sisältämät menetelmät viittaavat enemmän periaatteisiin ja niiden soveltamiseen eri tilanteissa. Tehtävätaktiikan edellyttämää yksilön luovuutta, sekä yksilön jopa ohjesääntöjen vastaista toimintaa päämääränsä saavuttamiseksi, ei voida myöskään selittää johtamismetodin käsitteen avulla. Tästä syystä tehtävätaktiikasta ei voida puhua johtamismetodina, vaan siitä huokuu enemmänkin johtamisperiaatteiden ja johtamisfilosofian olemukset. (Mälkki 2009, 119.)

Mälkin (2009) mukaan tehtävätaktiikka löytää historiallisessa merkityksessään olemuksensa johtamisfilosofian, johtamiskonseptin sekä johtamiskulttuurin käsitteiden kautta, olematta kuitenkaan mikään näistä yksinomaan, mutta täydentyen kaikkien kautta kokonaisuudeksi. Tehtävätaktiikka johtamisfilosofiana perustuu toimintaympäristön dynaamisen kompleksisuuden aiheuttamaan yksittäisen sotilaan oma-aloitteisuuden, itseluottamuksen, vastuuntuntoisuuden sekä yksilöllisyyden korostamisen välttämättömyyteen. Tehtävätaktiikka johtamiskonseptina viittaa periaatteina toimintojen yksinkertaisuuteen, nopeuteen, päättäväisyyteen, sotilaiden välisen keskinäiseen luottamukseen, tehtävätyypisiin käskyihin, alaisen toimintavapauden maksimointiin tehtävien annossa ja niiden toteuttamisessa sekä toimintaan komentajan aikomuksen mukaisesti. Tehtävätaktiikka ilmentyy johtamiskulttuurissa, kun sen jäsenet ovat yleisesti sisäistäneet tehtävätaktiikan periaatteet sekä käytössä olevan doktriinin ja ovat harjaantuneet soveltamaan molempia käytännössä. (Mälkki 2009, 121–122.)

## 4 TUTKIMUSAINEISTO JA ANALYYSI

### 4.1 Analysoitava aineisto

Tämä tutkimus on olevassa olevaan tekstiaineistoon perustuva tulkitsevan paradigman mukainen käsitetutkimus. Tämän käsitetutkimuksen tavoitteena on jäsentää tutkimuksen kohteena olevan epäjohtamisen käsitettä. Tutkimustehtävänä on tarkastella ja selvittää, miten epäjohtamisen käsite voidaan asemoida johtamisen käsitteistössä. Toisena tutkimustehtävänä on kuvailla, mitä samankaltaisuuksia epäjohtamisella on preussilaiseen tehtävätkäytäntöön. Epäjohtamista ei ole juurikaan entuudestaan tutkittu, joten hermeneuttisesti etenevän analyysin tavoitteena on synnyttää uutta tietoa tutkijayhteisön hyödynnettäväksi.

Tutkimuksen luvun 4.1 taulukossa 1 on listattuna tutkimuksen pääasiallinen aineisto. Epäjohtamisen käsitteen osalta taulukossa 1 viitataan lukuun 3.1, koska tutkimuksessa ei ollut käytettävissä tieteellisiä artikkeleita epäjohtamisen käsitteestä.

Tutkimuksen luvussa 4.2 on listattuna Janne Tienarin kansainväliset tutkimusjulkaisut (42 kpl) vuosilta 2007–2016. Tutkimuksen luvussa 4.3 on listattuna Rebecca Piekkarin kansainväliset tutkimusjulkaisut (30 kpl) vuosilta 2007–2016. Edellä mainitut haut on tehty Scopus-viitetietokannasta 3.6.2016. Tutkimuksen luvussa 4.5 käsitellään keskeiset tulokset kootusti. Lopuksi tutkimuksen luvussa 5 reflektoidaan päätelmiä epäjohtamisesta.

TAULUKKO 1: Tutkimusaineisto

Kpl	Tietokanta	Hakusana	Teos	Vuosi	Kustantaja	Julkaisija	Julkaisufoorumitaso	Artikkelin keskeinen anti tutkimukseen
1	Helecon MIX	epäjohtaminen	Z ja epäjohtaminen	2011	Helsinki: Talentum	Talentum	1	Epäjohtamisen teoria (ks. tutkimuksen luku 3.1)
2	ABI/INF ORM	non-leadership	Transformational Leadership and Organizational Culture	1993	Southern Public Administration Education Foundation	Public Administration Quarterly	1	0
3	ABI/INF ORM & EBSCO	non-leadership	A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	2008	Oxford: Elsevier Science Ltd.	Leadership Quarterly	2	Vaikka passiivinen MBE (management by exception) ja laissez-faire ovat teoreettisesti erillisiä ja toisistaan riippumattomia johtamisoppeja, niin vastaajat eivät erottele näitä kahden kuvatessaan heidän johtajiaan.
4	ABI/INF ORM & EBSCO	non-leadership	The selection of leaders and social dominance orientation.	2015	Bradford: Emerald Group Publishing, Ltd.	The Journal of Management Development	1	Tutkimuksessa rinnastetaan termi non-leadership henkilöön, joka ei ole johtavassa asemassa.
5	ABI/INF ORM & EBSCO	non-leadership	The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry	2012	London (UK): Sage Publications Ltd.	Tourism and Hospitality Research	1	Tutkimuksessa rinnastetaan termit non-leadership ja laissez-faire.
6	ABI/INF ORM & EBSCO	non-leadership	Pseudo-Transformational Leadership: Towards the Development and Test of a Model	2008	Dordrecht (NL): Springer Science & Business Media	Journal of Business Ethics	2	Tutkimuksessa rinnastetaan termit non-leadership ja laissez-faire.

7	ABI/INFO RM & EBSCO	non- leadership	The Gender Com- position of Estab- lishments' Work- forces and Gender Gaps in Wages and Leadership Posi- tions	2014	Manchester (UK): Blackwell Publishing Ltd.	Social Indi- cators Re- search	2	Tutkimuksessa rinnastetaan termi non-leadership henkilöön, joka ei ole johtavassa asemassa.
8	ABI/INF ORM	non- leadership	University leaders and university per- formance in the United Kingdom: is it 'who' leads, or 'where' they lead that matters most?	2010	Dordrecht (NL): Springer Science & Business Media	Higher Ed- ucation	1,3	0
9	ABI/INF ORM	non- leadership	Gender Differences in Subjective Well- Being in and out of Management Posi- tions	2012	Dordrecht (NL): Springer Science & Business Media	Social Indi- cators Re- search	2	Tutkimuksessa rinnastetaan termi non-leadership henkilöön, joka ei ole johtavassa asemassa.
10	ABI/INF ORM	non- leadership	The Influence of Roles and Organi- zational Fit on Ac- counting Profes- sionals' Perceptions of their Firms' Ethical Environment	2015	Dordrecht (NL): Springer Science & Business Media	Journal of Business Ethics	2	0
11	ProQuest	mission command	Transforming command: the pur- suit of mission command in the U.S., British, and Israeli armies	2016	London (UK): Taylor & Francis Ltd.	Journal of Strategic Studies, 39(5-6), pp. 926-927	3	Artikkelin mukaan tehtäväjohtaminen palvelee nopeita ja päättäväisiä sotilaallisia operaatioita. Ennen kaikkea se roh- kaisee delegoimaan tehtäviä kenttäjohtajille, joiden odote- taan olevan oma-aloitteisia, operoivan itsenäisesti hyödyn- tään mahdollisuudet, ja tekevän omia päätöksiä komentajan tavoitteen saavuttamiseksi. Tehtäväjohtamisen ongelmana on se, että toimeenpanon hajauttaminen ja kenttäjohtajien rohkaiseminen oma-aloitteisuuteen saattaa hyvinkin johtaa sellaiseen realiteettiin, mikä on epämieluisa komentajalle tai etenkin hänen poliittisille esimiehilleen. Kuitenkin viime vuosien taistelukokemus on epäilemättä korostanut hajaut- tamisen tarvetta sotilasoperaatioissa. Ottaen huomioon sen tosiasian, että armeijoiden pitää yrittää ymmärtää kasvavaa määrää ei-kansallisia aseistettuja ryhmiä, niin jopa niiden,

								joita eivät pidä tehtäväjohtamisesta, on hyväksyttävä se ja tultava toimeen sen kanssa.
12	ProQuest	mission command	Command and Control of Joint Air Operations through Mission Command	2016	Maxwell AFB (USA): Air Force Research Institute	Air & Space Power Journal (summer 2016), pp. 48-64	NIL	Artikkelin mukaan tehtäväjohtamisen periaatteet ovat: 1) Rakenna yhtenäinen työryhmä luottamuksen avulla, 2) muodosta jaettu ymmärrys ja tarjoa selkeä komentajan aie, 3) harjoittele kurinalaista oma-aloitteisuutta, 4) Käytä tehtävyyppisiä käskyjä antaaksesi valtuudet alaisjohtajille, 5) hyväksy viisas riski. Kuitenkin olennaisinta on, että komentajat kehittävät ja käyttävät filosofiaa, mikä yhdistää luottamuksen kulttuurin, sillä ilman sitä tehtäväjohtamisella ja tehokkailla ilmaoperaatioilla ei ole mitään mahdollisuuksia menestyä.
13	ABI/INF ORM	mission command	Targeted Scrum: Applying Mission Command to Agile Software Development	2016	New York (USA): IEEE Computer Society	IEEE Transactions on Software Engineering	3	Tehtäväjohtaminen auttoi parantamaan tehtävän suunnittelua ja asioiden priorisointia. Tehtäväjohtaminen ei kuitenkaan parantanut tiimien ulkoista tai sisäistä viestintää.
14	EBSCO & Scopus	mission command	Mission Command in Dutch peace support missions	2004		Armed Forces and Society	1	Tehtäväjohtamisen perusoletus perustuu toimintavapautteen, tavoitteiden selkeyteen, resurssien riittävyyteen ja molemminpuoliseen (esimiehen ja alaisen väliseen) luottamukseen (Doctrine Committee of the Royal Netherlands Army, Landmacht Doctrine Publicatie I. [Royal Netherlands Army Doctrine Publication I] (The Hague: SdU, 1996)). Niiden puute toimii esteenä tehtävätaktiikan perusidean menestykselle toteuttamiselle. Tehtäväjohtaminen vaatii, että komentajat harjoittelevat toisten kanssa lukuisten erilaisten skenaarioiden varalta. Jos sellaista harjoitusta ei toteuteta, niin komentajat palaavat keskitettyyn johtamiseen. Hollantilainen doktriini (Doctrine Committee of the Royal Netherlands Army, Landmacht Doctrine Publicatie II. [Royal Netherlands Army Doctrine Publication II] (The Hague: SdU, 1998)) mainitsee joukkuehengen, yksimielisen näkemyksen, koheesion ja molemminpuolisen luottamuksen tärkeänä edellytyksenä toteuttamiskelpoiselle tehtäväjohtamiselle.
15	Scopus	mission command	Mission command in the age of network-enabled operations: Social network analysis of information sharing and situation	2016	Frontiers Research Foundation	Frontiers in Psychology	1	Tutkimuksen mukaan sähköpostien lähettämisen lisääntyminen aiheuttaa yksilön tilannetietoisuuden heikentymistä. Käänteisesti suuri tilannetieto assosioituu pienempään lähteiden tarkastuksen mahdollisuuteen. Niinpä sähköpostien massalähettäminen laajalti vähensi todennäköisyyttä tilannetiedon pysymiseen. Ryhmän kaikkien jäsenten ei ole tarpeellista omata kaikkea samaa tietoa kuin muut jäsenet.

			awareness					Kuitenkin on tärkeää, että jokainen ryhmän jäsen ymmärtää, mikä tieto on tarpeellista.
16	ABI/INF ORM (ProQuest)	auftrag- staktik	Back To The Future? An Old German Word Makes a Comeback in New US Doctrine	2013	Fort Sill (USA): United States Army Field Artillery Association			Fraasi "Itsenäinen toiminta" kuvaa paremmin kyseistä toimintamallia kuin sana tehtävätaktiikka. Päätöksenteon hajauttaminen edellyttää, että johtajat hyväksyvät sen tosiasian, että he tietoisesti luovuttavat vastuun seurauksista alaisilleen. Se myös vaatii alaisjohtajilta vahvaa luottamuksellisuutta ja sitoutuneisuutta..
17	Google Scholar	auftrag- staktik	Growing Leaders Who Practice Mission Command and Win the Peace	2013	Fort Leavenworth (USA): Department of the Army Headquarters	Military Review	NIL	Artikkelin mukaan kritiikkiin rohkaiseminen ja kritiikin vastaanottaminen ovat välttämättömiä tehtäväjohtamista edistävän ilmapiirin muodostumiseen. Lisäksi komentajan käyttäessä aikaa alaisten kehittämiseen edesauttaa alaisjohtajia ymmärtämään, kuinka komentaja ajattelee, jotta alaisjohtaja osaisi täyttää komentajan aieen (John T. Nelsen II, "Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle," Parameters (September 1987): 21-34, 26). Tämä vuoropuhelu kehittyy asteittain molemminpuoliseksi luottamukseksi (Nelsen, 25-26; Lothar Rendulic, The Command Decision (Stuttgart, Germany: Historical Division, U.S. Army Europe, 1945-54, 1947). Valitettavasti tutkimus tutkimuksen perään armeijan upseerit ilmoittavat, että heidän esimiehensä suurin puute on epäonnistuminen alaisten kehittämisessä (The Center for Army Leadership, 2011 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL) (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Combined Arms Center, 21 May 2012). Syy, miksi tehtäväjohtaminen epäonnistuu lähtökohtaisena filosofiana on se, että se ei kerro mitään kehyksistä, joiden raameissa tehtävät toteutetaan. Täydellisestikin toteutetut tehtävät tuottavat vajavaisia lopputuloksia, mikäli annettu kehys on virheellinen.
18	ABI/INF ORM	auftrag- staktik	What is Mission Command	2012	Ft. Huachuca (USA): Superintendent of Documents			Artikkelin mukaan tehtäväjohtamiselle on määritetty 6 pääperiaatetta: yhtenäisten tiimien rakentaminen keskinäisen luottamuksen kautta, yhteisen tilannekuvan luominen, selkeä komentajan tahdon viestiminen, kurinalaisen aloitteellisuuden harjoittelu, tehtävätyyppisten käskyjen käyttäminen, ja harkitun riskin hyväksyminen. Artikkelin mukaan tehtäväjohtaminen on komentajakeskeistä. Siinä henkilöstöllä on kriittinen rooli, mutta he tukevat vain sitä, mitä komentaja johtaa. Komentajan pitää visualisoida, ohjata, rakentaa tiimejä ja voimaannuttaa alaisia. Alaisjohtajan rooli on myös kriittinen. Alaisjohtajien pitää ymmärtää ylemmän



								<p>komentajan tahto, olla kykeneviä harjoittamaan kurinalaista aloitekykyä, ja hallitsemaan riskiä harkitulla tavalla, koska ylempi johtaja ei voi, eikä hänen pidä sekaantua jokaiseen päätökseen tai toimeen. Tehtävyyppisten käskyjen käyttäminen on myös erittäin tärkeää. Komentajat eivät saa antaa enempää käskyjä kuin ehdottoman välttämätöntä ja pitää pyrkiä varmistamaan, että nuo käskyt ovat perusteellisia, ytimekkäitä ja selkeitä. Suosiollista tilannetta ei voida koskaan hyödyntää, jos alaiskomentajat odottavat käskyä. Sekä korkeimman komentajan että nuorimman sotilaan pitää olla tietoisia siitä tosiasista, että huomiotta jättäminen ja toimimattomuus ovat pahempaa kuin väärään keinoon turvautuminen. Kapteenia ei käytännössä määräykset rajoita. eikä kenelläkään ole oikeutta puuttua siihen, mitä hän pitää sopivaksi tehdä, ellei sellainen toimi ole suoraan vastoin voimassaolevan määräyksen henkeä. Harjoittelu, luottamus ja hyvin artikuloitu, laajalti ymmärretty tehtävä ja oikeiden viestiminen olivat menestyksekkään hajauttamisen avaimet. Alaisten pitää omata riittävästi harjoitusta, pätevyyttä, ymmärrystä, ja luottamusta toimiakseen itsenäisesti ja tehokkaasti. Alaiset tarvitsevat luottamuksesi ja kunnioituksesi. Enemmän kuin mitään meidän pitää muistaa, että tehtävajohtaminen on kulttuuri eikä menetelmä. Sen pitää läpäistä kaikki mitä teemme organisaationa.</p>
19	Scopus	auftragstaktik	From Auftragstaktik to Comprehensive Approach: Key Leader Engagement in Strategic Communication	2013	Reading (UK): Academic Conferences International Limited	Academic Conferences International Limited, (JUL 2013), pp. 112–XI.	NIL	<p>Artikkelin mukaan tehtävätaktiikka perustuu molemminpuoliseen luottamukseen sekä siihen, että jokainen sotilas suorittaa velvollisuudet tunnollisesti sekä haluaa saavuttaa käsketyt tavoitteet. Tämän lisäksi alaisjohtaja on valmis hyväksymään vastuun, avustamaan ja toimimaan itsenäisesti ja kekseliäästi tehtävän edellyttämällä tavalla. Johto sallii alaisjohtajille vapauden tehtävän suorittamiseen. Tehtävätaktiikka-johtaminen perustuu henkilökohtaisen vastuun vahvaan tuntoon. Lisäksi delegointi, itsesätely ja luottamus, toimintavapaus, osallistuminen ja joustavuus on liitetty tehtävätaktiikan käsitteeseen kattavana johtajuus- ja johtamismallina. (Wittmann 2012, 15.) Tehtävätaktiikka on heuristinen ja suosii hajautetun komentojärjestelmän käyttämistä, koska sotatantereen alati muuttuvissa tilanteissa tavallinen sotilaallinen suunnitelma voi kestää vain rajoitetun ajan (Wittmann 2012, 22).</p>
20	ABI/INF	auftrag-	Führen mit	2015	Washington	Engineer.	NIL	<p>Artikkelin mukaan tehtävajohtaminen ei ole itsenäinen peri-</p>

	ORM	staktik	Auftrag: Mission Command From a German Point of View		(USA): Superintendent of Documents, United States Army	January-April 2015, pp. 9-11.		aate vaan yksi, Saksan armeijassa käytetyistä, sisäisen johtajuuden tukipilareista. Artikkelin mukaan Yhdysvaltain ja Saksan tehtäväjohtamisen periaatteet eroavat toisistaan. US armeijan tehtäväjohtamisen periaatteet ovat: a) Rakenna yhtenäisiä työryhmiä keskinäisen luottamuksen avulla, b) Muodosta jaettu ymmärrys, c) Anna selkeä komentajan aie, d) Harjoittele kurinalaista oma-aloitteisuutta, e) Käytä tehtävyyppisiä käskyjä antaaksesi valtuudet alaisjohtajille, 5) Hyväksy harkittu riski. Artikkelin mukaan saksalaisen tehtäväjohtamisen elementit ovat: a) Ensisijainen pyrkimys, b) Komentajan asema, c) Välitön oma-aloitteinen toiminta, d) Korkean tason ajattelu. Yhteenvetona todettakoon, että tehtäväjohtaminen pohjimmiltaan luottaa esimiehiin, jotka: 1) muodostavat aikomuksensa ja halutun lopputuloksen lyhyesti ja selkeästi, 2) antavat riittävästi resursseja mahdollistaakseen onnistumisen, 3) luottavat alaisten toimivan itsenäisesti kohti asetettua lopputulosta, 4) tuntevat olonsa vaittomaksi delegoidessaan ja valvoessaan tehtäviä, 5) hyväksyvät tietyn määrän virheitä ja antavat alaisille niin paljon joustavuutta kuin mahdollista mahdollistaakseen huolellisen, tehokkaan ja innovatiivisen ongelmanratkaisun. Vastaavasti tehtäväjohtaminen on riippuvainen alaisista, jotka: a) osaavat ammattinsa, b) ymmärtävät komentajan aikomuksen, c) tuntevat olonsa mukavaksi ottaessaan vastuuta toistuvasti, ja d) osaavat hyödyntää mahdollisuudet toimimalla nopeasti ilman ylemmän tason varmistusta asiaan.
21	Google Scholar	auftragstaktik	On Operational Leadership	2015	Washington (USA): National Defense University	Joint Force Quarterly: JFQ. Second Quarter 2015, Issue 77, pp. 60-69.		Artikkelin mukaan tehtäväjohtamisen ensisijaiset elementit ovat tehtävä, tilanne, komentajan aikomus, toimintavapaus ja oma-aloitteisuus. Artikkelin mukaan tärkeimmät edellytykset menestyksekkääseen tehtäväjohtamiseen ovat: a) komentajan kunnollinen ymmärrys sodan luonteesta, b) yhteinen operatiivinen tai taktinen näkemys, c) järkevä doktriini, d) loistava johtajuus, e) ammattitaitoinen koulutus ja harjoitus, sekä f) yhteinen sanaluettelo. Artikkelin mukaan tehtäväjohtaminen sopii nopeasti muuttuviin ja vaihtuviin tilanteisiin. Tehtäväjohtaminen kannustaa luovuuteen ja oma-aloitteisuuteen. Komentajan aie on ensisijainen työkalu varmistakseen alaisjohtajien toimintavapauden.
22	Google Scholar	auftragstaktik	Airmen and Mission Command	2013	Maxwell AFB (USA): Air Force	Air & Space Power Journal	NIL	On tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että vaikka tehtäväjohtaminen on parhaimpana pidetty johtamisfilosofia, niin se ei sovellu kaikkiin tilanteisiin. Tietyt spesifiset toiminnot

					Research Institute			vaativat tarkempaa määräysvaltaa ja kontrollia, kuten esim. ydinaseiden tai muiden sotilaallisten voimavarojen käyttäminen, ja lennonjohtaminen. (Joint Chiefs of Staff, Capstone Concept for Joint Operations: Joint Force 2020 (Washington DC: Joint Chiefs of Staff, 10 September 2012))
23	ProQuest	auftragstaktik	A Trust-Based Culture Shift: Rethinking the Army Leadership Requirements Model in the Era of Mission Command	2016	Fort Leavenworth (USA): Department of the Army Headquarters	Military Review		Artikkelin mukaan onnistunut tehtäväjohtaminen edellyttää johtajilta selkeän aikeenannon, jonka jälkeen johtajien tulee delegoida ja valtuuttaa alaisjohtajat suosimaan kurinalaista oma-aloitteisuutta. Yksiselitteinen koonnos toimintaperiaatteista toimii iskostettuna mekanismina vahvistamaan tehtäväjohtamista ja edistämään luottamukseen pohjautuvan kulttuurisen muutoksen.
24	ProQuest	auftragstaktik	Not New, Not Novel but... History Provides Many Examples of Mission Command's Success	2016	Arlington (USA): Association of the US Army	Association of the US Army		Artikkelin mukaan tehtäväjohtaminen on hajautettu johtamistapa, jossa alaisille kerrotaan, mitä heidän pitää saada aikaiseksi ja syy siihen, miksi se on tarpeellista. Heille ei kuitenkaan kerrota, kuinka tavoitteeseen päästään. Hyvin koulutetun esikunnan tukema komentaja tuottaa suurempia tuloksia kuin vähemmän valmistautuneet ja vähemmän kriittisesti ajattelevat armeijat. Tehtäväjohtaminen on käytännöllinen ja tehokas johtamismalli asianmukaisesti toteutettuna.
25	ABI/INFORM (ProQuest)	auftragstaktik	The Path to Mission Command	2015	Fort Leavenworth (USA): Department of the Army Headquarters	Military Review	NIL	Artikkelin mukaan tehtäväjohtaminen ei ole riskitön menettelytapa valittavaksi. Komentajien pitää luoda yhtenäisiä tiimejä sekä antaa selkeä aie. Komentajien ja henkilökunnan tulee luoda jaettu ymmärrys ilmaisemalla käsityksensä operatiivisista ja taktisista tekijöistä. Vaikka tehtäväjohtamisella ei voikaan pelastaa huonoa strategiaa, niin suurempi toimintavapaus pohjautuen luottamukseen, harjoitteluun ja jaettuun ymmärrykseen komentajan aiikeesta on, artikkelin mukaan, tavallisesti paras tapa edetä.
26	Scopus	auftragstaktik	The long and winding road: The US army managerial approach to command and the adoption of mission command (Auftragstaktik)	2010	Taylor & Francis Science & Humanities with Science & Technology	Journal of Strategic Studies	1	Artikkelin mukaan tehtäväjohtamisen kulttuurinen ulottuvuus juontaa juurensa sen kansallisesta luonteesta ja organisaation tavoista, siten niitä on vaikeampi siirtää. Tehtäväjohtaminen on monimutkainen, vaikeasti ymmärrettävissä oleva ja monivaikutteinen ilmiö, jota ei ole helppo määrittää tai mitata. Siitä syystä mikä tahansa johtopäätös liittyen sen käyttöönottoon pitää tehdä skeptisyydellä. Siitä huolimatta todisteet viittaavat siihen, että US Army on ollut niin pitkään kyvytön vakiinnuttamaan täysin tehtäväjohtamista. Tästä huolimatta se on ollut merkittävän kehityksen ajurina opillisen kehityksen, upseerikoulutuksen ja kasvatuksen

								piirissä sekä tosiasiallisen taistelukentän suorituksissa. Huolimatta operaatioiden luonteen muutoksista tehtäväjohtaminen säilyttää vetovoimansa, koska se lupaa tehostaa sekä operatiivista tehokkuutta että maksimoida jokaisen yksilön potentiaalin perinpohjaisesti.
27	Scopus	auftragstaktik	Mission Command in the Information Age: A Normal Accidents Perspective on Networked Military Operations	2015	Routledge	The Journal of Strategic Studies, 2015 Vol. 38, No. 4, pp. 445–466,	1	Artikkelin mukaan informaatioteknologian lisääntynyt määrä uhkaa tappaa tehtäväjohtamisen, koska johtopaikalla lisääntynyt tilannetieto uhkaa vähentää joukkojen itsenäisyyttä ja vapautta, mikä on tehtäväjohtamisen yksi peruspiilari. Mikromanagerointi on siis uhka tehtäväjohtamisen toteuttamiselle.
28	ABI/INF ORM (ProQuest) + Scopus	innovation theory & leadership	Multilevel transformational leadership and management innovation: Intermediate linkage evidence	2016	Bradford (Australia): Emerald Group Publishing, Limited	Leadership & Organization Development Journal	1	Alaisten valtuuttaminen yhtiötasolla edistää osastotasolla luottamuksen kasvattamista.
29	ABI/INF ORM (ProQuest) + Scopus	innovation theory & leadership	Comparing Potential and Actual Innovators: An Empirical Study of Mobile Data Services Innovation	2015	Minneapolis (USA): University of Minnesota, MIS Research Center	MIS Quarterly	3	0
30	ABI/INF ORM (ProQuest) + Business Source Elite (EBSCO)	innovation theory & leadership	The complexity of innovation: an assessment and review of the complexity perspective	2016	Bradford (Australia): Emerald Group Publishing, Limited	European Journal of Innovation Management	1	Innovaatio syntyy epälineaarisen ja interaktiivisen prosessin tuloksena. Innovatiiviset johtajat keskittyvät vähemmän työntekijöidensä valvontaan ja enemmän olosuhteisiin, jotka ovat edesauttavat innovaatioiden syntymistä. Innovaatioprosessi ei etene lineaarisesti, vaan tosiasiaa se on enemmänkin monimutkainen ja kompleksi prosessi.
31	ABI/INF ORM (ProQuest)	innovation theory & leadership	Christensen updates disruption theory	2016	Chicago (Australia): Emerald Group Publishing, Limited	Strategy & Leadership	1	0
32	ABI/INF ORM (ProQuest)	innovation theory & leadership	Masterclass: how innovation in "product language"	2010	Chicago (Australia): Emerald	Strategy & Leadership	1	0

	+Business Source Elite (EB-SCO)		can overturn markets - the power of emotion-focused design		Group Publishing, Limited			
33	Business Source Elite (EB-SCO)	innovation theory & leadership	Connecting Leadership With Preferences Toward Adaption and Innovation	2016	Hoboken NJ (USA): John Wiley & Sons, Inc.	Journal of Leadership Studies	1	0
34	Business Source Elite (EB-SCO)	innovation theory & leadership	Leader vision and diffusion of HR policy during change.	2015	Emerald Group Publishing Limited	Journal of Organizational Change Management	1	0
35	Business Source Elite (EB-SCO)	innovation theory & leadership	Innovating strategically in information and knowledge management: Applications of organizational behavior theory.	2013	Elsevier Ltd.	International Journal of Information Management	2	0
36	Scopus	innovation theory & leadership	An examination of the antecedents and consequences of organizational IT innovation in hospitals	2010	Elsevier Ltd.	Journal of Strategic Information Systems	3	0
37	Scopus		Understanding news sharing in social media: An explanation from the diffusion of innovations theory	2014	Emerald Group Publishing Ltd.	Online Information Review	1	0
38	Scopus	innovation theory & leadership	A hierarchical model of technology adoption for small owner-managed travel firms: An organizational decision-	2012	Elsevier Ltd.	Tourism Management	2	0

			making and leadership perspective					
39	Scopus	innovation theory & leadership	The diffusion of environmental sustainability innovations in North American hotels and ski resorts	2011		Journal of Sustainable Tourism	1	0
40	ABI / INFORM	shared leadership	Shared leadership, diversity, and information sharing in teams		Bradford (UK): Emerald Group Publishing Ltd.	Journal of Managerial Psychology, Vol. 29(5), pp. 541-564.	1	Tutkimuksen mukaan jaettu johtajuus vaikutti positiivisesti ryhmän suorituskyykyyn. Väestöllinen diversiteetti vaikutti jaetun johtajuuden ja ryhmän suorituskyyvyn väliseen suhteeseen siten, että jaettu johtajuus assosioitui voimakkaammin suorituskyykyyn sellaisissa tiimeissä, joissa esiintyi enemmän diversiteettiä. Ryhmissä, joissa esiintyi enemmän diversiteettiä, tarpeellinen informaatio todennäköisemmin jaetaan ryhmän jäsenten kesken (Dahlin et al., 2005; Stasser et al., 1995). Niinpä on odotettavissa, että väestöllinen diversiteetti hyöttyy jaetusta johtajuudesta.

## 4.2 Janne Tienarin kansainväliset tutkimusjulkaisut 2007–2016

Seuraavassa taulukoituna Aalto-yliopiston professorin Janne Tienarin kansainväliset tutkimusjulkaisut 10 vuoden ajalta.

TAULUKKO 2: Tienarin kansainväliset tutkimusjulkaisut 2007–2016

Tekijä(t)	Artikkelin nimi	Vuosi	Julkaisija
Kallio, K.-M., Kallio, T.J., Tienari, J., Hyvönen, T.	Ethos at stake: Performance management and academic work in universities	2016	Human Relations, 69 (3), pp. 685–709
Järventie-Thesleff, R., Tienari, J.	Roles as Mediators in Identity Work	2016	Organization Studies, 37 (2), pp. 237–265.
Bell, A., Meriläinen, S., Taylor, S., Tienari, J.	An ethic of care within critical management studies?	2015	The Routledge Companion to Critical Management Studies, pp. 56–68.
Lund, R., Tienari, J.	Institutional ethnography: An alternative way to study M & As	2015	The Routledge Companion to Mergers and Acquisitions, pp. 242–258.
Ahonen, P., Tienari, J.	Ethico-politics of diversity and its production	2015	The Routledge Companion to Ethics, Politics and Organizations, pp. 271–287.
Holgersson, C., Tienari, J.	'This is just the way it is': Executive search and gendered careers	2015	Handbook of Gendered Careers in Management: Getting In, Getting On, Getting Out, pp. 123–139.
Meriläinen, S., Tienari, J., Valtonen, A.	Headhunters and the 'ideal' executive body	2015	Organization, 22 (1), pp. 3–22.
Aula, H.-M., Tienari, J., Wæraas, A.	The University branding game: Players, interests, politics	2015	International Studies of Management and Organization, 45 (2), pp. 164–179.
Tienari, J., Lund, R., Koveshnikov, A.	Why is gender not debated in M & A?	2015	Advances in Mergers and Acquisitions, 14, pp. 17–32.
Drori, G.S., Tienari, J., Wraas, A.	Guest editors' introduction: Strategies of building and managing higher education brands	2015	International Studies of Management and Organization, 45 (2), pp. 99–104.
Tienari, J.	No gender, please, we're international management scholars!	2014	Research Handbook on Women in International Management, pp. 435–450.
Ahonen, P., Tienari, J., Meriläinen, S., Pullen, A.	Hidden contexts and invisible power relations: A Foucauldian reading of diversity research	2014	Human Relations, 67 (3), pp. 263–286.
Michailova, S., Tienari, J.	What's happening to international business?: University structural changes and identification with a discipline	2014	Critical Perspectives on International Business, 10 (1), pp. 51–64.
Storgaard, M., Tienari, J., Piekkari, R.	The most public secret: Concealing and silencing ethnocentrism in the mnc	2014	Advances in International Management, 27, pp. 191–212.
Bell, E., Tienari, J., Hansson, M.	Organizational death	2014	Culture and Organization, 20, (1), pp. 1–6.
Aspara, J., Aula, H.-M., Tienari, J., Tikkanen, H.	Struggles in organizational attempts to adopt new branding logics: the case of a marketizing university	2014	Consumption Markets and Culture, 17 (6), pp. 522–552.
Styhre, A., Tienari, J.	Men in context: Privilege and reflexivity in academia	2014	Equality, Diversity and Inclusion, 33 (5), art. No. 17113278, pp. 442–450

Styhre, A., Tienari, J.	Self-reflexivity scrutinized: (pro-) feminist men learning that gender matters	2013	Equality, Diversity and Inclusion, 32 (2), pp. 195-210
Rokka, J., Karlsson, K., Tienari, J.	Balancing acts: Managing employees and reputation in social media	2013	Journal of Marketing Management, Article in Press.
Herbert, A., Tienari, J.	Transplanting tenure and the (re)construction of academic freedoms	2013	Studies in Higher Education, 38 (2), pp. 157-173.
Tienari, J., Meriläinen, S., Holgersson, C., Bendl, R.	And then there are none: On the exclusion of women in processes of executive search	2013	Gender in Management, 28, (1), pp. 43-62.
Tienari, J., Vaara, E.	Power and Politics in Mergers and Acquisitions	2012	The Handbook of Mergers and Acquisitions
Tienari, J.	Academia as financial markets? Metaphoric reflections and possible responses	2012	Scandinavian Journal of Management, 28 (3), pp. 250-256.
Tienari, J.	Critical scholars in the machinery of publishing: Experiences, reflections, alternatives	2012	Scandinavian Journal of Management, 28 (3), pp. 205-208.
Benschop, Y., Mills, J.H., Mills, A., Tienari, J.	Editorial: Gendering change: The next step	2012	Gender, Work and Organization, 19 (1), pp. 1-9.
Vaara, E., Tienari, J., Irmann, O.	Crafting an Inter-National identity: The Nordea case	2012	Organizational Identity in Practice, pp. 215-231.
Ahonen, P., Tienari, J., Vaara, E.	'There is no alternative' - or is there? A critical case study approach for international business research	2011	Rethinking the Case Study in International Business and Management Research, pp. 85-106.
Vaara, E., Tienari, J.	On the narrative construction of multinational corporations: An antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger	2011	Organization Science, 22 (2), pp. 370-390.
Aula, H-M., Tienari, J.	Becoming "world-class"? Reputation-building in a university merger	2011	Critical Perspectives on International Business, 7 (1), pp. 7-29.
Katila, S., Meriläinen, S., Tienari, J.	Introduction: Making Inclusion Work	2010	Making Inclusion Work: Experiences from Academia Around the World, pp.1-15.
Uusi-Rauva, C., Tienari, J.	On the relative nature of adequate measures: Media representations of the EU energy and climate package	2010	Global Environmental Change, 20 (3), pp. 492-501.
Calás, M.B., Smircich, L., Tienari, J., Ellehave, C.F.	Editorial: Observing globalized capitalism: Gender and ethnicity as an entry point	2010	Gender, Work and Organization, 17 (3), pp. 243-247.
Thomas, R., Tienari, J., Davies, A., Meriläinen, S.	Let's talk about "Us": A reflexive account of a cross-cultural research collaboration	2009	Journal of Management Inquiry, 18 (4), pp. 313-324.
Pesonen, S., Tienari, J., Vanhala, S.	The boardroom gender paradox	2009	Gender in Management, 24 (5), pp. 327-345.
Meriläinen, S., Tienari, J., Katila, S., Benschop, Y.	Diversity management versus gender equality: The Finnish case	2009	Canadian Journal of Administrative Sciences, 26 (3), pp. 230-243.
Ahonen, P., Tienari, J.	United in diversity? Disciplinary normalization in an EU project	2009	Organization, 16 (5), pp. 655-679.
Tienari, J., Holgersson, C., Meriläinen, S., Höök, P.	Gender, management and market discourse: The case of gender quotas in the Swedish and Finnish media	2009	Gender, Work and Organization, 16 (4), pp. 501-521.
Tienari, J.	Special Topic Forum on 'Faddishness in Academic Work'	2009	Scandinavian Journal of Management, 25 (2), pp. 214-216.
Vaara, E., Tienari, J.	A discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations	2008	Academy of Management Review, 33 (4), pp. 985-993.
Meriläinen, S., Tienari, J.	Hegemonic academic practices:	2008	Organization, 15 (4), pp. 584-597.



Thomas, R., Davies, A.	Experiences of publishing from the periphery		
Tienari, J.	Rankings, indexes, and the crux of the Scandinavian Journal of Management	2008	Scandinavian Journal of Management, 24 (2), pp. 131-132.
Tienari, J.	Special topic forum on "Management education: Research and practice"	2007	Scandinavian Journal of Management, 23 (1), pp. 1-3.

### 4.3 Rebecca Piekkarin kansainväliset tutkimusjulkaisut 2007–2016

Seuraavassa taulukoituna Aalto-yliopiston professorin Rebecca Piekkarin kansainväliset tutkimusjulkaisut 10 vuoden ajalta.

TAULUKKO 3: Piekkarin kansainväliset tutkimusjulkaisut 2007–2016

Tekijä(t)	Artikkelin nimi	Vuosi	Julkaisija
Latukha, M., Piekkari, R., Doleeva, A., Järnlström, M., Jokinen, T.	Does corporate language influence career mobility? Evidence from MNCs in Russia	2015	European Management Journal
Logemann, M., Piekkari, R.	Localize or local lies? The power of language and translation in the multinational corporation	2015	Critical Perspectives on International Business, 11 (1) pp. 30–53.
Piekkari, R., Oxelheim, L., Randøy, T.	The silent board: How language diversity may influence the work processes of corporate boards	2015	Corporate Governance (Oxford), 23 (1), pp. 25–41.
Itani, S., Järnlström, M., Piekkari, R.	The meaning of language skills for career mobility in the new career landscape	2015	Journal of World Business, 50 (2), pp. 368–378.
Piekkari, R., Welch, D.E., Welch, L.S.	Language in international business: The multilingual reality of Global Business Expansion	2014	Language in International Business: The multilingual Reality of Global Business Expansion, pp. 1–258.
Michailova, S., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., Ritvala, T., Michailova, I., Salmi, A.	Breaking the silence about exiting fieldwork: A relational approach and its implications for theorizing	2014	Academy of Management Review, 39 (2), pp. 138–161.
Storgaard, M., Tienari, J., Piekkari, R.	The most public secret: Concealing and silencing ethnocentrism in the mnc	2014	Advances in International Management, 27, pp. 191–212.
Brannen, M.Y., Piekkari, R., Tietze, S.	The multifaceted role of language in international business: Unpacking the forms, functions and features of a critical challenge to MNC theory and performance	2014	Journal of International Business Studies, 45 (5), pp. 495–507.
Piekkari, R., Tietze, S.	Micropolitical behavior in the multinational enterprise: A language perspective	2014	Progress in International Business Research, 9, pp. 259–277.
Jonsen, K., Butler, C.L., Mäkelä, K., Piekkari, R., Drogendijk, R., Luring, J., Lervik, J.E., Pahlberg,	Processes of International Collaboration in Management Research: A Reflexive, Autoethnographic Approach	2013	Journal of Management Inquiry, 22 (4), pp. 394–413.

C., Vodosek, M., Zander, L.			
Piekkari, R., Welch, D.E., Welch, L.S., Peltonen, J-P., Vesa, T.	Translation behavior: An exploratory study within a service multinational	2013	International Business Review, 22 (5), pp. 771-783.
Welch, C., Plakoyiannaki, E., Piekkari, R., Paavilainen-Mäntymäki, E.	Legitimizing diverse uses for qualitative research: A rhetorical analysis of two management journals	2013	International Journal of Management Reviews, 15 (2), pp. 245-264.
Piekkari, R.	Language and careers in multinational corporations	2013	International Management and Language, pp. 128-137.
Hearn, J., Metcalfe, B.D., Piekkari, R.	Gender, intersectionality and international HRM international human resource management	2012	Handbook of Research in International Human Resource Management, Second Edition, pp. 509-531.
Piekkari, R., Tietze, S.	Language and international human resource management	2012	Handbook of Research in International Human Resource Management, Second Edition, pp. 549-565.
Piekkari, R., Welch, C.	Pluralism in international business and international management research: Making the case	2011	Rethinking the Case Study in International Business and Management Research, pp. 3-23.
Piekkari, R., Welch, C.	Rethinking the case study international business and management research	2011	Rethinking the Case Study in International Business and Management Research, p. 576.
Piekkari, R., Tietze, S.	A world of languages: Implications for international management research and practice	2011	Journal of World Business, 46 (3), pp. 267-269.
Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., Paavilainen-Mäntymäki, E.	Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research	2011	Journal of International Business Studies, 42 (5), pp. 740-762.
Barner-Rasmussen, W., Piekkari, R., Scott-Kennel, J., Welch, C.	Commander-in-chief or absentee landlord? Key perspectives on headquarters in multinational corporations	2010	Managing the Contemporary Multinational: The Role of Headquarters, pp. 85-105.
Piekkari, R., Welch, C.	The human dimension in multinational management: A way forward	2010	Scandinavian Journal of Management, 26 (4), pp. 467-476.
Piekkari, R., Reiche, B.S., Pudielko, M., Carr, C.	A meeting of minds? Insights from intersections between international strategy and cross-cultural management research	2010	Scandinavian Journal of Management, 26 (3), pp. 233-235.
Piekkari, R., Nell, P.C., Ghauri, P.N.	Regional Management as a System: A Longitudinal Case Study	2010	Management International Review, 50 (4), pp. 513-532.
Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., Welch, C.	'Good' case research in industrial marketing: Insights from research practice	2010	Industrial Marketing Management, 39 (1), pp. 109-117.
Piekkari, R., Welch, C., Paavilainen, E.	The case study as disciplinary convention: Evidence from international business journals	2009	Organizational Research Methods, 12 (3), pp. 567-589.
Piekkari, R.	International management	2009	The Handbook of Business Discourse, pp. 269-278.
Björkman, A., Piekkari, R.	Language and foreign subsidiary control: An empirical test	2009	Journal of International Management, 15 (1), pp. 105-117.
Hearn, J., Jyrkinen, M., Piekkari, R., Oinonen, E.	"Women home and away": Transnational managerial work and gender relations	2008	Journal of Business Ethics, 83 (1), pp. 41-54.
Mäkelä, K., Kalla, H.K., Piekkari, R.	Interpersonal similarity as a driver of knowledge sharing within multinational corporations	2007	International Business Review, 16 (1), pp. 1-22.

Barner-Rasmussen, W., Piekkari, R., Björkman, I.	Mobility of headquarters in multinational corporations	2007	European Journal of International Management, 1 (3), pp. 260-274.
---	--	------	---

#### 4.4 Käsitteellisen tutkimuksen analyysi

Tämän luvun alustukseksi kuvaan käsiteanalyysiä. Puusan (2008, 38) mukaan käsiteanalyysin yhtenä tavoitteena on ymmärryksen löytäminen, jotta eri tutkijat kommunikoisivat ilmiöstä yhteneväisesti. Puusan (2008, 41) mukaan käsiteanalyysit rikastuttavat sanastoa ja tuottavat uutta aineistoa tutkijoille. Puusa (2008) viittaa, että käsiteanalyysi lähtee Wilsonin (1969) mukaan liikkeelle tutkijan kiinnostuksen ja analyysin kohteena olevan käsitteen valinnasta. Tutkijan tulisi valita analyysinsä kohteeksi käsite, joka on henkilökohtaisella tasolla kiinnostava sekä relevantti mahdollisen muun tutkimusosan kannalta. Lisäksi valitun käsitteen on oltava riittävän tunnettu, mutta toisaalta se ei saa olla liian laaja-alainen. (Puusa 2008, 39.) Epäjohtamisen käsite on tunnettu käsite johtamisen diskurssissa, mutta ei missään nimessä liian laaja-alainen.

Tämä tutkimus pyrki kuvailemaan epäjohtamisen käsitettä ja lisäämään ymmärrystä siitä. Tutkimustehtävää lähestyttiin rakentamalla viitekehys, jossa epäjohtamisen käsite asetettiin käsitteelliseen tutkimusotteeseen. Tutkimus käynnistyi lukemalla Tienari & Piekkarin kirja *Z ja epäjohtaminen* (2011) sekä perehtymisellä epäjohtamisen erityispiirteisiin. Sen lisäksi tarkoituksenani oli löytää tieteellisiä artikkeleita epäjohtamisesta käyttämällä fraasihakua ”epäjohtaminen”. Tutkimusaineiston muodostamisesta teki haasteellisen se, että epäjohtamisen käsitteestä ei löytynyt tieteellisiä artikkeleita. *Z ja epäjohtaminen* -teokseen on viitattu kerran kansainvälisessä tutkimuksessa:

Hakanen, M., Häkkinen, M. & Soudunsaari, A. 2015. Trust in building high-performing teams: conceptual approach. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 20 (2), 43-53.

Muut viittaukset ovat Google Scholar -tietokannan mukaan lähinnä kotimaisia opinnäytteitä:

[https://scholar.google.fi/scholar?start=0&hl=fi&as\\_sdt=2005&sciodt=0,5&sciodt=0,5&cites=100276323142280445434&scipsc=](https://scholar.google.fi/scholar?start=0&hl=fi&as_sdt=2005&sciodt=0,5&sciodt=0,5&cites=100276323142280445434&scipsc=) (Viittauspäivä 9.9.2016.)

Käsitteellinen tutkimusprosessi alkoi epäjohtamisen teoriataustan selvittämislä. Esiymmärryksen edetessä epäjohtamisen käsitteestä tutkimusongelmaa lähestyttiin etsimällä johtajuusmalleja, joiden sisällössä oli yhteneväisyyksiä epäjohtamisen kanssa. Asteittaisen esiyymmärryksen lisääntyessä kirjallisuuskatsauksen avulla tutkimusaineistoa haettiin käsitteistä, joiden sisällössä oli samankaltaisuuksia. Ensin hakukriteereihin lisättiin tehtävätaktiikka. Tutkimusprosessin aikana tutkimuksen otsikko laajeni epäjohtamisen käsitteestä käsittele-

mään myös tehtävätaktiikkaa. Tämä johtui siitä, että varhaisessa vaiheessa tutkimusprosessia kävi ilmi, että epäjohtamisella on paljon samankaltaisuuksia tehtävätaktiikan kanssa. Näitä samankaltaisuuksia käsiteltiin tutkimuksen luvussa 4.5.

Tutkimuksen tiedonhankinnassa käytetyt tietokannat olivat Helecon MIX, ABI/INFORM, ProQuest, Business Source Elite (EBSCO), Scopus ja Google Scholar. Haku suoritettiin aikavälillä heinäkuu 2016 – joulukuu 2016. Tutkimuksen keskeisinä käsitteinä ja siten hakusanoina käytettiin fraasihakuja ”epäjohtaminen”, ”non-leadership”, ”tehtävätaktiikka”, ”tehtäväjohtaminen”, ”mission command”, ”auftragstaktik” ja ”innovation theory” + ”leadership”. Fraasihaku ”innovation theory” + ”leadership” ei juurikaan tuottanut lisäarvoa tutkimukselle. Myöhemmin esiymmärryksen laajetessa epäjohtamisen erityispiirteistä tutkimusaineistoa laajennettiin suorittamalla tiedonhankinnassa fraasihaku ”shared leadership”. Tämä haku suoritettiin helmikuussa 2017. Tutkimusaineiston valinta tapahtui subjektiivisesti. Valinnassa huomioitiin aineiston uutuus sekä osittain myös julkaisukanavan tieteellinen luokitus (Jufo).

Tutkimuksen toteutus perustui rajattuun tutkimusaineistoon ja aineiston lukeamiseen. Käsitteistä muodostuva teksti edellytti merkitysten löytämistä ja ymmärtämistä. Analyysin tarkoituksena oli selkeyttää käsitteiden merkityksiä ja tuottaa selkeitä käsitteitä hermeneuttisesti edeten. Tutkimusprosessin alusta lähtien muistiinpanoja kirjoitettiin luetun materiaalin pohjalta. Analyysin edessä laajeneva ymmärrys epäjohtamisen ja tehtävätaktiikan käsitteistä alkoi laajentua. Tutkimuksen luvuissa 3.1–3.2 (teoria) ja 4.1–4.3 (aineisto) olevan sisällön keskeinen anti huomioitiin tutkimuksen tulosten ja päätelmän muodostamiseksi. Tutkimuksen laadullisena aineistona käytettiin johtamisen tieteellisiä kirjoja ja artikkeleita; yhteensä 40 kappaletta.

Tutkimuksen luvuissa 4.2 ja 4.3 olevan aineiston pohjalta voidaan tehdä tulkinna, että epäjohtaminen on pelkästään kansalliseen johtamiskeskusteluun ilmaantunut käsite, sillä Tienarin ja Piekkarin listatuista kansainvälisistä tutkimusjulkaisuista mikään ei näyttäisi suoraan viittaavan epäjohtamisen käsitteeseen.

Tutkimuksen luvussa 5.1 esitellään johtopäätökset ja luvussa 5.2 pohditaan rajoitteita ja uudelle tutkimukselle avautuvia polkuja. Viimeisessä luvussa 5.3 pohditaan ja arvioidaan tutkimusta.

## 4.5 Keskeiset tulokset kootusti

Brittiläinen filosofi R. G. Collingwood kirjoitti (Sintonen 2009, 98 mukaan), että ”logiikka, joka kiinnittää huomiota vastauksiin mutta ei kysymyksiin, joihin ne ovat vastauksia, on väärä logiikka”.

Seuraavaksi käsittelen, mitä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, tutkimusaineiston perusteella, epäjohtamisella on preussilaiseen tehtävätaktiikkaan.

Ensimmäinen on vuorovaikutteisuus: sekä epäjohtamisen että tehtävätaktiikan keskiössä on tiimityö ja avoin kommunikointi esimiehen ja hänen alaistensa välillä.

Toinen näkökulma on luottamus: sekä tehtävätaktiikka että epäjohtaminen korostavat esimiehen ja alaisen välistä luottamussuhdetta, sillä se on kaiken vuorovaikutuksen ja valmentavan johtajuuden taustalla.

Kolmas samankaltaisuus on heterarkisuus: sekä epäjohtamisen että tehtävätaktiikan innovatiivinen luonne on erityisesti linkittynyt niiden heterarkisiin ominaispiirteisiin, jossa alhaalta ylöspäin liikkuvat ideat johtavat uusiin tuotteisiin ja prosesseihin.

Seuraavina samankaltaisuuksina voidaan pitää vapautta sekä annettuja resursseja: Sekä epäjohtaminen että tehtävätaktiikka korostavat toimintavapautta tehdä itsenäisesti omaa työtä koskevia ratkaisuja. Tähän liittyen sekä epäjohtamisessa että tehtävätaktiikassa esiintyy passiivista ohjaamista, sillä annetuilla resursseilla ohjataan väistämättä myös sitä tapaa, jolla esimies haluaa tehtävän suoritettavan. Liian usein esimies antaa näennäisesti vapauden toteuttaa tehtävän, mutta annetut resurssit mahdollistavat tosiasiallisesti vain yhden järkevän toteutustavan. Tällöin kyseessä ei ole oikea epäjohtaminen, tehtävätaktiikka tai tehtäväjohtaminen vaan savuverhoon kätkeytyvä käskytystaktiikka. Vapaus tarkoittaa vapautta päättää myös resursseista, ei pelkkää tavoitteenasettelua.

Seuraavia yhteneväisyyksiä ovat tilannetaju, pluralismi ja itsenäisyys: Sekä epäjohtamisessa että tehtävätaktiikassa korostetaan luovuutta ja oivaltamista, että päämäärään vie useampi tie. Tämä liittyy läheisesti (täydelliseen) vapautteen tehtävän itsenäisessä toteuttamisessa.

Yhteneväisyytenä voidaan pitää myös nopeutta: Tehtävätaktiikassa toiminnan nopeus on olennaisempaa kuin sen tarkkuus. Toisaalta nopeus on myös yksi Tapscottin kuvaamista nettisukupolven normeista. Hänen mukaansa nettinuolet olettavat, että kaikki muutkin heidän digimaailmassaan reagoivat viesteihin nopeasti.

Johtamisessa voidaan nähdä sekä samankaltaisuuksia, että eroavaisuuksia: Johtamisen piilottaminen on epäjohtamisen ytimessä. Tienari & Piekkarin kuvaama epäjohtaminen on johdonmukaista tavoitteista sopimista, puitteiden luomista ja mahdollistamista. Tehtävätaktiikassa johtamista ei piiloteta, vaan tehtävätaktiikka perustuu komentajan antamiin selkeisiin tehtäväluonteisiin käskyihin. Toisaalta molempia näitä yhdistää mikromanageroinnin välttäminen.

Bashistan (1994, 19) mukaan tehtävätaktiikka muodostuu neljästä elementistä: tottelevaisuudesta, ammattitaitoisuudesta, oma-aloitteisuudesta sekä itseluot-

tamuksesta (Mälkki 2009, 109). Seuraavaksi vertailen näitä neljää elementtiä epäjohtamisen ominaispiirteisiin.

**Tottelevaisuus:** Tottelemattomuutta ei voi suoranaisesti luokitella epäjohtamisen ominaispiirteeksi, vaikka Tienari & Piekkarin (2011) mukaan nettinuoret eivät arvosta ja kunnioita esimiestään pelkästään sen johdosta, että hänellä on esimiesasema. Nettinuoret saattavatkin kokea esimieheltä tulevat ohjeet painostuksena. Tämä kritiikki kohdistuukin enemmän nettinuatoriin kuin itse epäjohtamisen teoriaan.

**Ammattitaitoisuus:** Molemmat johtamistavat edellyttävät toimiakseen hyvin koulutetut alaiset: itsenäisesti ja hajautetusti toimivien asiantuntijoiden johtamisen keskeisenä asiana on heidän asiantuntemukseen ja osaamiseen luottaminen.

**Oma-aloitteisuus:** Molemmat johtamistavat edellyttävät, että alaisen tulee hyödyntää hänelle suodun toimintavapauden päättäväisesti tilanteiden edellyttämällä tavalla. Tosin tehtävätaktiikassa toimintavapaus ja oma-aloitteisuus vie-dään vielä syvemmälle painottamalla, että alaisen velvollisuutena on tehdä itsenäisiä päätöksiä tilanteissa, jotka selvästi vaativat itsenäisiä päätöksiä.

**Itseluottamus:** Yksilön itsetuntoa ei kummassakaan johtamistavassa loukata tämän tekemien virheiden takia, vaan palaute keskittyy yksilön kehittämisalueisiin. Tehtävätaktiikassa yksilön aktiivisuutta, luovuutta, päätöksenteon nopeutta sekä periksi antamattomuutta arvostettiin, vaikka toiminnan lopputulos ei ollutkaan tuloksekasta.

Ideologisesta näkökulmasta katseltuna molemmissa toiminnan yleinen muoto on kontingenssi. Lisäksi alaisia ohjaa tarve uudistua jatkuvasti, käyttää tietämystään ja luovaa potentiaaliaan.

Teknisestä näkökulmasta ajatellen epäjohtamisen ja tehtävätaktiikan yhtäläisyyksiä ovat: uutuus, muutos, luovuus, innovatiivisuus ja joustavuus, avoimuus ja ryhmissä tapahtuva intensiivinen toiminta.

## 5 PÄÄTÄNTÖ

### 5.1 Johtopäätökset: tulosten merkitys ja sovellettavuus

Niiniluodon (2009) mukaan päätelmä muodostuu väitelauseiden järjestetystä jonosta, jossa voidaan erottaa oletukset (premissit) ja johtopäätös (konklusio). Tämän tutkimuksen johtopäätös epäjohtamisen ja tehtäväaktiikan samankaltaisuudesta nojaa deduktiiviseen päätelmään, jossa johtopäätös on teorian, aineiston ja tutkijan oletusten looginen seuraus. Semantiikan kannalta deduktion ominainen piirre on sen loogiseen muotoon perustuva kyky säilyttää totuus: aina kun oletukset ovat tosia, myös johtopäätöksen täytyy olla totta. Johtopäätös voi sisältää enemmän "pintainformaatiota" kuin oletukset, mutta deduktio ei lisää "syvyysinformaatiota". Induktiolla puolestaan tarkoitetaan päätelmiä, jossa havaituista yksityistapauksista päädytään yleiseen johtopäätökseen. (Niiniluoto 2009, 68–69, 71).

Tämän tutkimuksen kohteena oleva epäjohtaminen nähdään tutkimuksen valossa varsin monisäikeisenä käsitteenä. Epäjohtamisella voidaan nähdä olevan sekä kulttuurirelativistinen että konnotatiivinen merkitys toisin sanoen henkilön subjektiivinen tulkinta epäjohtamisen käsitteen miellemerkityksestä riippuu hänen henkilökohtaisista kokemuksista ja kulttuuriympäristöstä. Kontekstista riippuen epäjohtamiseen assosioituu joko positiivinen tai negatiivinen latautuneisuus.

Diskursiivisuuden idea on moninaisuuden tunnistaminen ja tunnustaminen. Yksittäinen sana voi siis merkitä eri asiaa eri yhteydessä. Kuten aikaisemmin todettua tekstiä ja kontekstia ei voida erottaa toisistaan, sillä sanat ja käsitteet eivät ole yksiselitteisiä. Näyttää siltä, että kotimaisten kielten keskuksen mukaan epäjohtaminen on tulkittavissa englanninkielen "non-leadership"-sanaan. "Non-leadership"-sanalla tarkoitetaan joko laissez-faire -johtamista tai sillä voidaan tarkoittaa työntekijää, joka ei ole johtavassa asemassa. Näyttää siltä, että kumpikaan edellä mainituista tulkinnoista ei ollut Tienari & Piekkarin (2001) tarkoitus, vaan epäjohtamisella he tarkoittavat epä(tavallista) johtamisoppia, jonka ideologiassa on yhteneväisyyksiä tehtäväjohtamisen premissien kanssa. Tässä kontekstissa epäjohtamisen käsitettä voidaan pitää harhaanjohtavana. Tieteen "maineen" kannalta olisikin parasta, että käsitteet ja teoriat olisivat selkeitä ja yksiselitteisiä. Tästä huolimatta etenkin ihmis- ja yhteiskuntatieteissä eri tutkijat saattavat käyttää samaa käsitettä hyvinkin eri tavalla. Eri-laisia näkökulmia, kysymyksenasetteluja, merkityksiä ja tulkintamahdollisuuksia on enemmän kuin luonnontieteiden tutkimissa kohteissa. Synnytetään uusi käsite osoittamaan, että nyt on putkahtanut jokin uusi tulkinta tai näkökulma, jopa suorastaan mullistava tieteellinen idea. Tarkempi asiaan perehtyminen kuitenkin osoittaa, että vanhasta tunnetusta asiastahan siinä lopulta oli kyse. (Pihlaja 2004a, 49–50.)

Tutkimustulosten valossa voidaan sanoa, että epäjohtamisen käsite on pelkästään kotimaiseen johtamiskurssiin ilmaantunut käsite. Tätä väitettä tukee se, että epäjohtamisen käsitteen luojilla Janne Tienarilla ja Rebecca Piekkarilla ei ole kansainvälisiä tutkimustuloksia käsitteestä epäjohtaminen (ks. luvut 4.2 ja 4.3). Englanninkielisessä johtamiskurssissa leadership -käsitteen vastakohtana käytetään käsitettä non-leadership. Tällä tarkoitetaan usein laissez-faire johtamista eli niin sanottua olematonta johtamista. Englanninkielisessä johtamiskurssissa käsitteellä non-management tarkoitetaan puolestaan yrityksen johtoryhmän ulkopuolella olevaa, esimerkiksi ”non-management director”.

Miten eri paradigmat näkyvät epäjohtamisen opissa. Epäjohtamisen lailla ihmissuhdekoulukunnan opit pyrkivät parantamaan tuottavuutta työmoraalia vahvistamalla kiinnittämällä huomiota työilmapiiriin, mikä on tyypillistä transformationaalille johtamiselle. Epäjohtamisen lailla ihmissuhdekoulukunta näkee johtajan tehtävänä yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäämisen. Työntekijöitä rohkaistaan tehtäväkiertoon, yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen työyhteisössä.

Miten epäjohtamisen käsite voidaan asemoida johtamisen käsitteistössä. Epäjohtaminen pitää sisällään useita innovaatioteorioihin rinnastettuja käsitteitä, kuten toimintavapaus, avoin monisuuntainen kommunikointi, uutuus, muutos, luovuus ja innovatiivisuus, joustavuus sekä ryhmissä tapahtuva intensiivinen toiminta. Voidaankin sanoa, että epäjohtaminen on innovaatioteoriapainotteinen johtamismuoti ja luojiensa esille nostama kielikuva, metafora. Epäjohtaminen pitää sisällään samoja elementtejä muun muassa transformationaalisen johtamisen ja tehtävätaktiikan kanssa. Epäjohtaminen nähdään nykyaikaisena tapana johtaa yrityksiä mutta se ei sellaisenaan ole vain yksittäinen johtamisoppi, vaan enemmänkin kokonaisvaltainen tapa hahmottaa organisaatioiden monimutkaisia toimintaympäristöjä ja tarkastella työnteon tapojen muuttunutta, uudistunutta luonnetta.

Miten tehtävätaktiikka sitten asemoituu johtamisen kenttään. Tehtävätaktiikkaa on nimensä puolesta hankala yhdistää nimenomaisesti johtamisen diskursseihin, vaikka se sinne kuuluukin. Tästä syystä sille on toinenkin termi, eli tehtäväjohtaminen, jolla korostetaan sen dualistista merkitystä ja roolia sotataidon sekä johtamisen välissä. Tehtävätaktiikka on implisiittistä tai implisiittisyys tulisi ainakin olla sen lähtökohtana. Tehtävätaktiikan (ml. tehtäväjohtaminen) lailla rakenneteoriat pyrkivät parantamaan tuottavuutta työntekijöiden ammatitosaamista lisäämällä sekä muokkaamalla rakenteita vuorovaikutteisella toimintaympäristöllä. Johtaja ilmoittaa tavoitteet, antaa palautetta sekä valvoo tavoitteiden saavuttamista, mikä on tyypillistä transaktionaaliselle johtamiselle.

Maanpuolustuskorkeakoulu on ainoa suomalainen yliopisto, joka aktiivisesti käyttää tehtävätaktiikka-termiä opetuksessaan ja jossa edelleen tehdään aiheen ympärillä aktiivisesti tutkimusta. Tämä tutkimus ei tosin välttämättä suoraan kohdistu tehtävätaktiikkaan, vaan sen ympärillä oleviin ilmiöihin. Muut yliopistot suosivat enemmän termiä tavoitejohtaminen tai tulosjohtaminen, vaikka



periaatteessa asia on hyvin pitkälle samaa. Tehtäväjohtaminen kuuluu aika pitkälle sotilasjohtamisen diskurssin alle, kun taas tavoite- ja tulosjohtaminen kuuluvat liiketoimintajohtamisen käsitteen alle.

Jaetussa johtajuudessa, tehtävätaktiikassa ja epäjohtamisessa on runsaasti samankaltaisia elementtejä: tavoitteellinen toiminta; vuorovaikutus; ihmisiin ja asioihin vaikuttaminen; yhdessä kulkeminen, asioiden katsominen uudella tavalla; innon luomista; molemminpuolista palvelemista; yhdessä kehittämistä; sekä keskustelevaa osallistamista. Jaetun johtamisen käsitettä voidaan pitää epäjohtamisen käsitteen johdannaisena tai toisinpäin. Sekä epäjohtamisen ja jaetun johtamisen kuvauksen perusteella näyttää siltä, että hierarkian häviäminen on nykytyöelämän yleinen trendi.

Sekä epäjohtamisen että tehtävätaktiikan (ml. tehtäväjohtaminen) lailla innovaatioteoriat korostavat ilmapiiriä, jossa luovuuteen ja innovatiivisuuteen kannustetaan. Tämä on tyypillistä transformationaliselle johtamiselle. Sekä epäjohtamisen että tehtävätaktiikan (ml. tehtäväjohtaminen) lailla innovaatioteorioille on tyypillistä, että johtaja näyttää, mihin toiminta ja resurssit suunnataan. Tämä puolestaan on tyypillistä transaktionaaliselle johtamiselle. Sekä epäjohtamisen että tehtävätaktiikan (ml. tehtäväjohtaminen) lailla innovaatioteorioissa työntekijät nähdään yksilöinä, joilla on tarve oppia ja kehittyä. Epäjohtaminen ja tehtävätaktiikka ovat hyvin samankaltaisia johtamistapoja. Niiden erona voidaan pitää sitä, että tehtävätaktiikan keskiössä on tehtävän suorittaminen, kun taas epäjohtamisen keskiössä on itse ihminen. Näin ollen epäjohtamisessa voidaan nähdä olevan enemmän transformationaliselle johtamiselle tyypillisiä ominaispiirteitä kuin tehtävätaktiikassa (ml. tehtäväjohtaminen), vaikka molemmat pitävät sisällään sekä transformationaliselle että transaktionaaliselle johtamiselle tyypillisiä ominaispiirteitä. Kritiikkinä epäjohtamista kohtaan nostettakoon esille, että Bass ja hänen kollegat ovat väittäneet, että transaktionaalinen johtaminen on tehokkaan transformationalisen johtamisen välttämätön edellytys, koska se palvelee johtajan ja alaisen suhteen kehittymistä (Avolio 1999). Tehtävätaktiikka pitää sisällään enemmän transaktionaaliselle johtamiselle kuuluvia ominaispiirteitä kuin epäjohtaminen.

## 5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Aiheena epäjohtaminen on mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Siitä oli kuitenkin melko haasteellista löytää tieteellisiä artikkeleita, tutkimustietoa tai muita lähteitä, sillä käsitteenä se on varsin marginaalinen. Tutkimuksessa muodostettu epäjohtamisen olemuksen tulkinta tarjoaa mahdollisuuden myös toisenlaisille tulkinnoille. Kielenkäytön tulkinta on olennainen osa diskurssianalyysin korostamaa vuorovaikutuksellista maailmaa. Vuorovaikutus ei tunne loppupisteitä, vaan ainoastaan uusia alkuja. Vaikka Tienari & Piekkari (2011) yhdistivätkin epäjohtamisen voimakkaasti Z-sukupolveen, niin se ei tarkoita sitä, etteikö epäjohtamisen opit voisi olla toimivia myös aikaisempien sukupolvien johtamiseen.

Tämä käsitteellinen tutkimus mahdollistaa mielenkiintoisia epäjohtamiseen liittyviä jatkotutkimusmahdollisuuksia, esimerkiksi:

- 1) Sopivatko epäjohtamisen opit pelkästään Z-sukupolvelle?
- 2) Olisivatko ne toimineet X-sukupolvelle silloin, kun he olivat parikymppisiä?
- 3) Voiko X-sukupolven johtaja toimia menestyksekkäästi johtajana Z-sukupolvelle matkimalla Zetan käyttäytymismalleja, arvoja ja identiteettiä?
- 4) Mitä vaatimuksia epäjohtaminen asettaa X-sukupolven johtajalle oman itsensä kehittämisen suhteen?

### 5.3 Tutkimuksen pohdinta ja arviointi

Tutkimuksen tavoitteena oli jäsentää ja ymmärtää epäjohtamisen käsitettä sekä epäjohtamisen käsitteen kuvaaminen siten, että se auttaa tutkijoita jatkossa kommunikoimaan epäjohtamisesta yhteneväisesti. Tutkimuksen toissijaisena tavoitteena oli tutkia epäjohtamisen käsitteen yhtäläisyyksiä preussilaisen sotilasorganisaation tehtävätaktiikka-johtamismalliin.

Tutkimusmetodina oli tulkitseva käsitetutkimus, jonka avulla tutkimukseen esittiin vastauksia. Käsitetutkimuksen avulla jäsennettiin tutkimuksen kohteena olevaa käsitettä sekä selkeytettiin sen suhdetta ympäröivään maailmaan. Tutkimuksen metodina käytetty tulkitseva käsitetutkimus soveltui epäjohtamisen ja tehtävätaktiikan tutkimukseen hyvin, sillä sen hermeneuttinen lähestymistapa mahdollisti tutkijalle asteittaisen esiyymmärryksen muodostamisen tutkimuksen kohteista. Myös metodin tieteenfilosofinen lähtökohta käsitteiden määritelmien kontekstuaalisuudesta sekä sitoutuneisuudesta valittuun teoreettiseen näkökulmaan, tarjosi tutkijalle vapauden toteuttaa käsitteen määrittelytyötä ilman muita rajoitteita.

Tutkimuskohteiden ja tutkimuksen aineiston välillä ei ole ristiriitoja, joten tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Tutkijana en ole ollut vuorovaikutuksessa aineiston tuottajan kanssa. Tutkimuksen aineisto on sekä altis että vapaa käytettäväksi myös uusiin tutkimuksiin ja toisenlaisiin tulkintoihin. Hermeneuttista tiedonintressiä toteuttavassa käsitetutkimuksessa tutkimuksen kohteen täydellinen ymmärtäminen on vähintäänkin kunnianhimoinen, jos ei mahdoton tehtävä. Lisäksi jossakin vaiheessa tutkimukselle on laitettava piste. Toivon, että tämän tutkimuksen päätös voisi olla alkusysäys tietoutta laajentavalle uudelle tutkimukselle.

## LÄHTEET

Ahonen, A. & Kallio, T. J. 2002. Käsité- ja tekstitutkimuksen metodologia - perusteita, näkökulmia ja haasteita johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kannalta. Sarja Keskustelua ja raportteja 5:2002. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Turku: Kirjapaino Grafia Oy.

Antola, T. & Pohjola, J. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Aronson, E. 2001. Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 18(4), 244–256.

Avolio, B. J. 1999. Full leadership development: Building the vital forces in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.

Barley, S. R. & Kunda, G. 1992. Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. Administrative Science Quarterly 37(3), 363–399.

Barling, J., Christie, A. & Turner, N. 2008. Pseudo-Transformational Leadership: Towards the Development and Test of a Model. Journal of Business Ethics 81, 851–861.

Bashista, R. J. 1994. Auftragstaktik: It's More Than Just a Word. Armor Magazine - November-December (ISSN 0004-2420). Fort Knox (KY): U.S. Army Armor Center.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (Eds.) 1994. Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks: Sage.

Dewey, J. 1999. Pyrkimys varmuuteen. Tutkimus tiedon ja toiminnan suhteesta. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Ebrand Oy. 2016. SoMe ja nuoret. Kyselytutkimus nuorten sosiaalisen median käytöstä. Viitattu 9.6.2017  
<http://www.ebrand.fi/somejanuoret2016/tiivistelma/>

Echevarria II, A.J. 2000. After Clausewitz - German Military Thinkers Before the Great War. Lawrence: University Press of Kansas.

Elsbach, K.D. & Kramer, R.M. 2016. Handbook of Qualitative Organizational Research. Innovative Pathways and Methods. New York: Routledge.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Freeman, J., Carroll, G. R. & Hannan, M.T. 1983. The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates. *American Sociological Review*, 48, 692–710.

Fox, T.C. & Hagstrom, J.N. 2013. Back to the Future? An Old German Word Makes a Comeback in New US Doctrine. *Fort Sill: United States Army Field Artillery Association*, 15–18.

Hacking, I. 2009. *Mitä sosiaalinen konstruktioismi on?* Tampere: Vastapaino.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. 1990. *Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla.* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hughes, D. J. 1993. *Moltke on the Art of War. Selected Writings.* New York: Presidio Press.

Husserl, E. 2011. *Eurooppalaisten tieteiden kriisi ja transsendentaalinen fenomenologia.* Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hussi, T. 2011. Y-sukupolvi haastaa kehittämään työelämää – mutta itse asiassa hyvin terveeseen suuntaan! Teoksessa Vesterinen, P.-L. & Suutarinen, M. (toim.): *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä.* Vantaa: Hansaprint Oy, 104–114.

Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 2016. *Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö.* Tampere: Vastapaino.

Juuti, P. 2013. *Jaetun johtajuuden taito.* Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvensivu, A. 2014a. *Tarinoita suomalaisesta työelämästä.* Tampere: Tammerprint Oy.

Järvensivu, A., 2014b. Sukupolvet ja avainkokemukset. Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R., Syrjä. S. (toim.): *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat.* Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 19–34.

Järvensivu, A. 2014c. Työelämän muutokset, sukupolvet, miehet ja naiset. Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R., Syrjä. S. (toim.): *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat.* Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 347–365.

Järvensivu, A. 2014d. BB-X-Y, mutta miksi? Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R., Syrjä. S. (toim.): *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat.* Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 35–40.

Järvensivu, A. & Syrjä, S. 2014. Sukupolvialtoteoria ja suomalaisen työelämän sukupolvet. Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R., Syrjä. S. (toim.): *Työelämän*

sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 41–59.

Kahneman, D. 2012. Ajattelu nopeasti ja hitaasti. Suomentanut Kimmo Pietiläinen. Helsinki: Hakapaino.

Kakkuri-Knuuttila, M-L. 1999. Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vaikuttamisen taidot. Helsinki: Gaudeamus.

Kakkuri-Knuuttila, M-L. & Heinlahti, K. 2006. Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Kallio, T.J. 2006. Teoreettinen tutkimus ja liiketaloustieteet. Liiketaloudellinen aikakausikirja 4/06, 510–538.

Kamaja, I. 2014. Ajan vuorovedet vaihtuvat. Tieteenalan kehittäminen käsitteen-, mallin- ja teorianmuodostuksen avulla. Rovaniemi: Acta Universitatis Lapponiensis 285.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Kantola, A. 2006. Suomea trimmaamassa: Suomalaisen kilpailuvaltion sanastot. Teoksessa Heiskala, R. & Luhtakallio, E. (toim.): Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta? Helsinki: Gaudeamus, 156–178.

Karlsson, L. 2003. Uppdragstaktik såsom filosofi och/eller ledningsmetod? Uppdragstaktik – en ledningsfilosofi i förändring. Försvarshögskolan - Krigsvetenskapliga institutionen. Vällingby: Elanders Gotab AB.

Kotimaisten kielten keskus. 2006. Kielitoimiston sanakirja. 1. osa, A–K (2. painos). Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lehtonen, M. 2000. Merkitysten maailma. Tampere: Vastapaino.

Leistenschneider, S. 2002. Auftragstaktik im preußisch-deutschen Heer 1871 bis 1914. Hamburg: Mittler.

Lundan, A. 2002. Kohtaamisia elämänpolulla – Oppilaan ja opettajan kohtaaminen lukiossa Martin Buberin dialogisuusfilosofian valossa. Licensiaattityö. Tampere: Tampereen yliopisto.

Maavoimien esikunta. 2016. Taisteluosaston ohje. Mikkeli: Maavoimat.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia – sarja 4 (3. uudistettu painos). Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä - 4. laitos (1. painos). Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Nelsen II, J. T. 1986. Where to Go from Here?: Considerations for the Formal Adoption of Auftragstaktik by the US Army. Fort Leavenworth, Kansas: School of Advanced Military Studies U.S. Army Command and General Staff College.

Nelsen II, J. T. 1987. Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle. Carlisle (U.S.): US Army War College.

Niiniluoto, I. 2009. Ajattelun välineet ja maailmat. Kirjoituksia Jaakko Hintikan filosofiasta. Helsinki: Juha Manninen & Risto Vilkkonen & Gaudeamus Helsinki University Press.

Oetting, D. W. 1993. Auftragstaktik - Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption. Frankfurt am Main / Bonn: Report Verlag GmbH.

Pihlaja, J. 2004a. Kasvatusta tutkimaan. Ideakirja harjoitustöiden ja tutkielmien tekijöille. Lahti: Soceda.

Pihlaja, J. 2004b. Tutkielman ongelmia ratkaisemaan. Lahti: Soceda.

Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Prensky, M. 2001, Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. On the Horizon, Vol. 9 Iss 5, 1-6. Bradford (HK): Emerald Group Publishing, Limited.

Purhonen, S. 2007. Sukupolvien ongelma. Tutkielma sukupolven käsitteestä, sukupolvitietoisuudesta ja suurista ikäluokista. Helsinki: Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 251.

Puusa, A. 2008. Käsiteanalyysi tutkimusmenetelmänä. Premissi nro 4, 36-43. Viitattu 1.3.2017  
<http://verkkojulkaisu.viivamedia.fi/premissi/2008/>

Pääesikunta. 2016. Kenttäohjesääntö 3.1: Maaoperaatiot. Helsinki: Pääesikunta.

Pönkä, H. 2016. Diginatiiveista kirjoitetaan potaskaa. Teoksessa Mikrobitti nro 1, 12. Helsinki: Talentum.

Rendulić, L. 1933. Studien zur Vorschrift „Führung und Gefecht der Verbundenen Waffen“. Wien: Verlag der „Militärwissenschaftlichen Mitteilungen“.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY pro Oy.

Räisänen, K. 2017. Lisää vapautta, lisää tuottavuutta. Helsinki: Helsingin Sanomat 6.5.2017.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Gaudeamus Helsinki University Press.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin (3.painos). Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.

Sintonen, M. 2009. Ajattelun välineet ja maailmat. Kirjoituksia Jaakko Hintikan filosofiasta. Helsinki: Juha Manninen & Risto Vilkkonen & Gaudeamus Helsinki University Press.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. & Hetland, H. 2007. The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 12 (1), 80–92.

Stinchcombe, A. L. 1965. Social structure and organizations. In J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations* (1st edition), 142–193. Chicago, IL: Rand McNally.

Syrjä, S. Diginatiivien profiili. Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R., Syrjä, S. (toim.): *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Takala, T. 2010. Yrityksen taloustieteet kriittisinä tieteinä. *Liiketaloudellinen aikakausikirja LTA* 4/10, 337–351.

Takala, T. & Lämsä, A.-M. 2001. Tulkitseva käsitteellinen organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisen vaihtoehdonä. *Liiketaloudellinen aikakausikirja LTA* 3/01, 371–390.

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit. Porvoo: WS Bookwell.

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. *Z ja epäjohtaminen*. Helsinki: Talentum.

Toivanen, H. 2011. Y-sukupolvi opiskelemassa yrittäjyyttä Tiimiakatemiassa. Teoksessa Vesterinen, P.-L. & Suutarinen, M. (toim.): *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. Vantaa: Hansaprint Oy, 84–90.

Van Bezooijen, B. & Kramer, E.-H. 2015. Mission Command in the Information Age: A Normal Accidents Perspective on Networked Military Operations. *Journal of Strategic Studies*, Vol. 38 (4), 445–466.

Van Creveld, M. 1983. *Fighting Power. German and U.S. Army Performance, 1939-1945*. Lontoo - Melbourne: Arms and Armour Press, Lionel Leventhal Limited.

Vartola, J. 2004. Näkökulmia byrokratiaan. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Vesterinen, P.-L. 2011. Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa Vesterinen, P.-L. & Suutarinen, M. (toim.): Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa: Hansaprint Oy, 115–128.

Widder, W. 2002. Auftragstaktik and Innere Führung: Trademarks of German Leadership. Military Review 82/5 (Sept.-Oct. 2002). EBSCO Publishing.

Wittman, J. 2012. Auftragstaktik – Just a command technique or the core pillar of mastering the military operational art? Norderstedt: Carola Hartmann Miles.