

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

TULEVAISUUDEN HAASTEET ESIMIESTYÖLLE PERUSYKSIKÖSSÄ

Pro gradu tutkielma

Yliluutnantti
Tuomas Rapala

SM4
Viestiopintosuunta

Huhtikuu 2015

Kurssi	Linja
SM4	Viestiopintosuunta
Tekijä	
Yliluutnantti Tuomas Rapala	
Opinnäytetyön nimi	
TULEVAISUUDEN HAASTEET ESIMIESTYÖLLE PERUSYKSIKÖSSÄ	
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka
Johtaminen	Maanpuolustuskorkeakoulun Kurssikirjasto
Huhtikuu 2015	Tekstisivuja 82
TIIVISTELMÄ	
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin perusyksikön päällikön suorittamaa esimiestyötä ja sen haasteita varusmiehiä kouluttavassa, rauhanajan perusyksikössä. Tutkimus toteutettiin laadullisen tapaustutkimuksen keinoin. Tutkimuksen päämääränä oli tuoda esiin perusyksikön toimintaympäristönä asettamia erityispiirteitä ja esimiestyössä korostuvia haasteita. Erityisesti tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita keskeisistä haasteista, joita eri perusyksiköissä nousisi esiin ja olisivatko ne keskenään samoja. Lisäksi tutkimus pyrki nostamaan esiin vasta muodostuvia haasteita.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä toimi laadullinen tapaustutkimus. Kirjallisuuskatsauksella muodostettiin teoriapohja tutkimukselle, jonka pohjalta muodostettiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu toteutettiin viidellä perusyksikön esimiehellä. Kaikki valitut perusyksiköt olivat maavoimissa varusmieskoulutusta antavia rauhanajan perusyksiköitä. Teemahaastatteluaineisto analysoitiin käyttäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, ja tuloksia verrattiin olemassa olevaan teoriaan. Analysoinnin tarkoituksena ei ollut pyrkiä yleistämään yksittäisiä tapauksia, vaan koota yhteen tutkittavien kertomuksista yhteisiä ja tunnistettavia tapauksia. Tutkija on pyrkinyt työssään myös kuvaamaan tutkimuksen edistymisen vaiheet niin, että lukija voi samaistua käytyihin haastattelutilanteisiin ja niistä saatuihin haastatteluotteisiin.</p> <p>Tutkimustuloksien mukaan tulevaisuudessa keskeisimmät haasteet perusyksikön uudistuvalla esimiestyölle ovat päällikköön kohdistuvat suuret odotukset, joihin päälliköillä ei kuitenkaan ole riittävästi resursseja vastata. Viestintä ja vuorovaikutus nousevat esiin toisena keskeisenä haasteena. Esimiesten kokemusten mukaan viestintä ja vuorovaikutus koetaan keskeisiksi tekijöiksi, mutta perusyksiköissä muutosten tekeminen on hankalaa ja eri henkilöstöryhmien väliset erot vaikuttavat kielteisesti uusien viestintä- ja vuorovaikutustapojen kehittymiseen. Kolmantena haasteena on osaamisen kehittäminen ja johtajuuden tukeminen perusyksiköissä. Osaamisen erojen koetaan syntyvän perusyksikön ulkopuolisten koulutusjärjestelmien puutteellisuudesta ja henkilöstöresurssien vaihtelevuudesta. Henkilökunnan osaamisessa yksilökohtaisia eroja on paljon. Työnkuva on myös kokoajan muuttumassa teknisemmäksi ja monimutkaisemmaksi. Esimiehet kokevatkin, että perusyksikön rooli osaamisen kehittämisessä on kasvanut liian suureksi. Ajanpuute nousee esiin melkein jokaisessa vastauksessa ja sen voidaan katsoa olevan keskeinen tekijä mietittäessä ratkaisuja esille nouseviin haasteisiin. Esimiehet kertovat myös, että ylemmältä johdolta saadut resurssit eivät aina vastaa annettuihin tavoitteisiin. Tilannekuva ja verkostoituneisuutta esimiesten ja ylemmän johdon välillä on kehitettävä. Edellä mainitut haasteet ovat käytännön haasteita ja ne on huomioitava puolustusvoimien hyvää esimiestyötä edelleen kehitettäessä.</p>	
Avainsanat: esimiestyö, esimiestyön haasteet, muutosjohtaminen, uudistuva johtajuus	

1.	JOHDANTO	1
1.1	Näkökulmia tutkittavaan aiheeseen	1
1.2.	Tutkimusongelma ja tutkimuksen viitekehys	3
1.3.	Tutkimuksen rajaaminen ja perustelut	4
2.	ESIMIESTYÖN MUUTTUVAT HAASTEET	6
2.1	Muutosjohtaminen ja uudistuva esimiestyö	8
2.1.1	Johtamistutkimusta ohjaavat teoriat	8
2.1.2	Johtamisteoriat uudistavat ja kehittävät johtamista	9
2.1.3	Muutosjohtaminen vastaamassa muuttuviin haasteisiin	11
2.1.4	Innovaatioparadigma ja uudistava johtajuus	14
2.2	Esimiestyön uudistuvat haasteet	16
2.2.1	Esimiehen kohdistuvat haasteet ja vaatimukset	16
2.2.2	Verkostomaisuus ja sen haasteet uudistuvassa esimiestyössä	21
2.2.3	Viestinnän ja vuorovaikutuksen haasteellisuus	25
2.3	Perusyksikkö johtamisympäristönä	29
2.3.1	Toimintaympäristön ydinkohtien esittely	29
3.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	36
3.1	Tapaustutkimus tutkimuksen teon välineenä	36
3.2	Aineiston kerääminen opinnäytetyössä	40
3.3	Aineiston analysointi opinnäytetyössä	42
4.	TUTKIMUSTULOKSET	46
4.1	Haasteet ja odotukset päällikön esimiestyölle	47
4.1.1	Päällikköön kohdistuvien odotusten luomat haasteet	47
4.1.2	Ajanhallintaan ja organisointiin liittyvät haasteet	49
4.1.3	Esimiestyön ja perustyön yhteensovittamiseen liittyvät haasteet	52
4.1.4	Johtamisen hajauttamiseen ja verkostomaisuuteen liittyvät haasteet	53
4.2	Viestintä ja vuorovaikutus perusyksikössä	57
4.2.1	Hyvä viestintä ja sitä tukevat resurssit	57

4.2.2 Hyvän vuorovaikutuksen merkitys	58
4.2.3 Oikean viestintätavan käyttö perusyksikössä.....	61
4.3 Osaamisen kehittäminen ja johtajuuden tukeminen perusyksikössä.....	62
4.3.1 Päällikön perehdyttäminen.....	62
4.3.2 Päällikön osaamisen merkitys	63
4.3.3 Päällikön työssäjaksaminen ja työn mielekkyys	65
4.3.4 Alaisten osaamisen kehittäminen.....	67
4.3.5 Alaisten motivointi.....	70
4.4 Tulosten yhteenveto	70
5. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	72
5.1 Tutkimustulosten pohdinta	74
5.1.1 Perusyksikön esimiestyön tulevaisuuden haasteet	74
5.2 Tutkimusprosessin tarkastelu	79
5.3 Tutkimuksen luotettavuus	81
5.4 Jatkotutkimustarpeet.....	82
6. LÄHTEET	83
7. LIITTEET	89

TULEVAISUUDEN HAASTEET ESIMIESTYÖLLE PERUSYKSIKÖSSÄ

1. JOHDANTO

1.1 Näkökulmia tutkittavaan aiheeseen

Puolustusvoimauudistuksen kokoinen muutos on organisaatiossa jokaisen asia. Johtajilla on suuri vastuu muutoksen tarpeen ja siihen liittyvien päätösten perustelijoina. Esimiehillä on suunnittelu- ja toimeenpanovastuun lisäksi haastava tehtävä varmistaa, että perustelut ymmärretään, ja samalla heidän on kohdattava tilanteen synnyttämät kielteiset tunteet. Kaikilla tasoilla tulee nostaa katse uudestaan eteenpäin. Tähän suurimman motivaation antaa meidän tärkeä perustehtävämme – kotimaan puolustaminen. (Lindberg 2014)

Yhteiskunnan ja ympäröivän maailman muuttuessa myös puolustusvoimat pyrkii entisestään tehostamaan toimintaansa. Kriittinen tarkastelu on yleensä aina kehittymisen lähtökohtana. Tarkastelun ei tarvitse aina lähteä epäonnistumisesta, vaan hyviäkin asioita on pyrittävä parantamaan ja muuttamaan tarvittavaan suuntaan. Esimiestyö puolustusvoimissa ei ole vieras käsite, mutta se saatetaan joskus käsittää väärin tai synonyymina johtamisen kanssa. Esimiestyössä epäonnistumiset muodostuvat yleisesti osaamattomuuden tai tietämättömyyden seurauksena. Esimiestyö ei ole sama asia kuin sodanjohtaminen tai sotilasjohtaminen. Yhteistyössä puolustusvoimien muidenkin johtamisoppien takana olevan syväjohtamisen kautta, pyritään korostamaan kenttäjohtamisen ja esimiestyön rinnakkaisuutta ja toisiaan täydentävää roolia. Esimiestyön muuttuminen mukautuvammaksi ja tilanteenmukaisemmaksi parantaa sen tehokkuutta ja vastaa paremmin esimiestyön uudistuviin haasteisiin. (Yukl ja Mahsud 2010, 81 – 93.)

Esimiesosaamisen kehittäminen on tärkeää tämän päivän työelämässä ja esimiesosaaminen onkin yksi organisaatioiden menestystekijöistä. Niillä taidoilla joilla tähän asti on pärjätty, ei tämän päivän työelämässä enää menesty hyvin. Esimiehen rooli on muuttunut valmentajaksi, merkitysten luojaksi, oppimisen ja itsetuntemuksen edistäjäksi. Johtajilla ei enää tarvitsekaan olla valmiita vastauksia alaisilleen. Myös sotilasorganisaatioon ja sen johtamiseen kohdistuu yhä lisääntyviä vaatimuksia madalta rakenteita, jotta toimintaympäristön haasteisiin kyettäisiin vastaamaan nopeammin. Tämän toteuttaminen ei ole yksinkertaista ja aiheuttaa suuria muutoksia, näitä ovat esimerkiksi johtajiston määrällistä vähenemistä ja asiantuntijuuden lisääntymistä. Ennen kaikkea se on valtava prosessi, joka vaatii organisaation johtajalta paljon osaamista ja vuorovaikutustaitoa muiden organisaation toimijoiden kanssa. (Koskelo 2013, 6; Krogars ja Ojala 1999, 30 – 31; Hamel 2007, 69 – 71.)

Tulevaisuudessa esimiesten ammattitaidon vaatimukset tulevat muuttumaan. Esimies tarvitsee innovaatiota ja verkostoitumistaitoja ylitse muiden. Verkostoituminen vaatii sosiaalisia taitoja, joita nykyajanorganisaatioissa arvostetaan yhä enemmän. Tietoyhteiskunnalle ominaiset työtehtävät ovat usein entistä vaikeampia ja niiden hoitamiseksi edellytetään hyvää koulutus pohjaa sekä lahjakkuutta. Perusosaamista ja rutiinityötä tarvitaan edelleen, mutta niiden tarve uuden teknologian organisaatioissa ja toiminnoissa tulee monimutkaisemmaksi. Vähän koulutusta vaativat rutiinityöt sen sijaan vähenevät kokoajan ja näin ollen osaamisen merkitys korostuu. Jatkuvan muutoksen aikana ei myöskään riitä, että on kerran oppinut yhden asian vaan oppiminen on elinikäinen projekti. Työpaikoilla osaamista on vaalittava ja johdettava, verkostoituminen ja tietotekniikka tukevat kehittymistä, mutta samalla ne luovat esimiehen toimintaan uusia ulottuvuuksia ja monimutkaistavat perinteisen sotilasjohtajuuden käsitettä. (Salojärvi 2006,170; Krogars ja Ojala 1999, 40 - 42.)

Esimiestyön muuttuvissa haasteissa on vaikuttimena muutos, jossa organisaation ja henkilöstön muuttuvat tekijät tekevät esimiehestä muutoksen johtajan. Muutosjohtamisessa keskeisenä ajatuksena on etsiä ja hallita tapahtumat, jotka ovat muuttumassa siten, että yrityksen tai organisaation toiminta ei häiriinny. Muutosjohtaja uskoo, että muutos itsessään on kehityksen avain. Muutosjohtaminen vaatii samanlaista ennustustaitoa kuin liikkeenjohtaminen. On ymmärrettävä, mikä asia kaippaa muutosta ja kuinka se tuodaan organisaatioissa esille. Johtajan keskeisiä työnkuvia ovat myös kommunikointi ja viestintä, jotka korostuvat muuttuvien haasteiden hallinnassa ja osaamisen kehittämisessä. (Haapalainen 2005, 24; Erämetsä 2009, 42 – 43; Piili 2006 149 – 152.)

1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuksen viitekehys

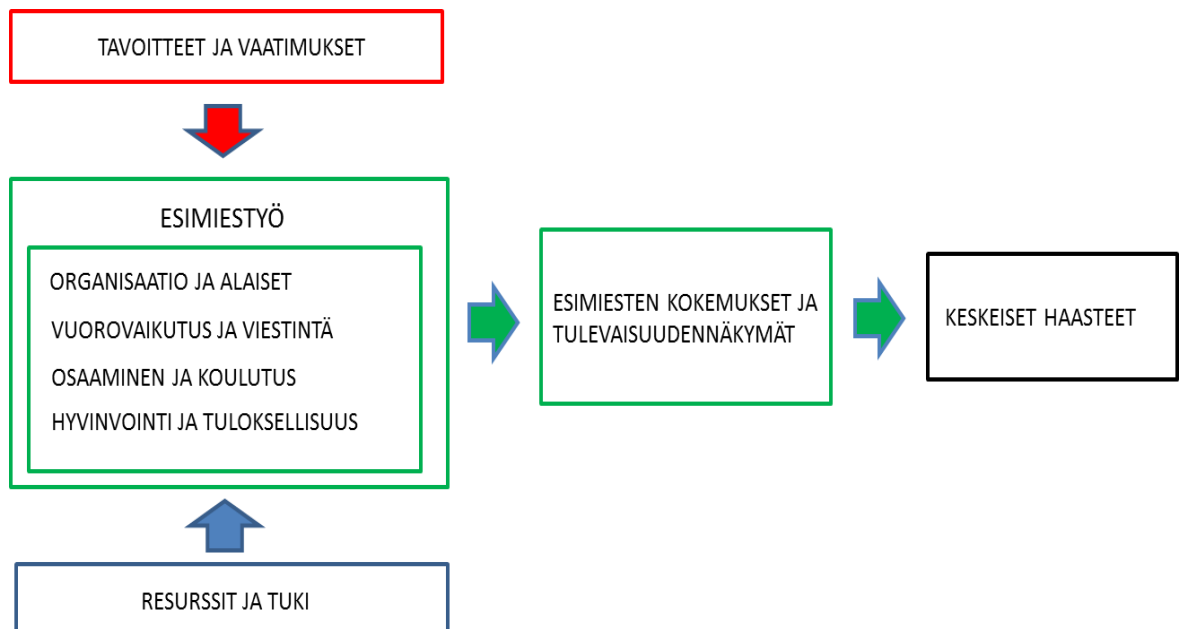
Puolustusvoimat on yrittänyt luoda esimiestyön opetuksen ja valmennuksen kautta työyksiköihinsä entistä parempaa tuottoisampaa ilmapiiriä jo pitkään. Arvot ja asenteet ovat olleet suurin muutosvastarintaa aiheuttava tekijä esimiestyön oppien omaksumiselle. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa esimiesten kokemuksia esimiestyön haasteista ja esimiestyöstä perusyksiköissä sekä pohtia millaisia ovat tulevaisuuden näkymät.

Opinnäytetyöni avulla haetaan vastauksia seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Mitkä keskeiset haasteet korostuvat perusyksikön uudistuvassa esimiestyössä?

Seuraavat alakysymykset olen asettanut saavuttaakseni vastauksen pääkysymykseen:

- Miten päälliköt kokevat oman esimiesroolinsa perusyksikössä?
- Mitä haasteita päälliköt kokevat perusyksikön esimiestyössä?
- Miten muutos ja uudistuminen vaikuttavat perusyksikön esimiestyön haasteisiin?



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys

1.3. Tutkimuksen rajaaminen ja perustelut

Tässä tutkimuksessa esimiestyötä tarkastellaan esimiesten ja heidän kokemustensa näkökulmasta. Tarkoituksena on haastattelemalla selvittää, miten esimiestyötä tehdään, mitkä ovat sen suurimmat puutteet ja miten esimiehet kokevat esimiestyön muuttuvan lähitulevaisuudessa. Tutkimus ei pyri kertomaan suoria vastauksia siitä, miten esimiestyötä tulisi tehdä tai miten sitä tulisi kehittää vastaamaan tuleviin haasteisiin. Tavoitteena on ymmärtää esimiestyötä perusyksikössä ja nostaa esiin sen erityispiirteitä sekä sille ominaisia tekijöitä. Vertailemalla esimiesten kokemuksia omasta johtamisestaan ja yleisesti olemassa olevaa tutkimustietoa esimiestyöstä, voidaan määrittää keskeisiä tekijöitä ja haasteita, jotka korostuvat perusyksikössä. Tutkimus keskittyy esimiesten kokemuksiin, joten alaisten näkemyksiä tai sitä miten alaiset kokevat esimiehensä johtamisen ei ole tässä tutkimuksessa tutkittu. Kirjallisuuskatsauksen ja yleisesti aiheesta olemassa olevan aikaisemman tutkimuksen perusteella esimiestyöstä on tutkimukseen valittu keskeiset osa-alueet, jotka ovat ohjanneet tutkimuskysymysten asettamista.

Tässä tutkimuksessa esimiestyöllä tarkoitetaan perusyksikön päällikön toteuttamaa ihmisten ja asioiden johtamista. Painotus on kuitenkin luotu ihmisten johtamiseen. Esimies on keskeinen tekijä organisaationsa toiminnassa ja muodostaa siksi hyvän tutkimuskohteen. Esimies on vastuussa organisaationsa toiminnasta ja työntekijöistä. Esimies kuvataankin usein ammattilaisena, joka osaa myös perustyöhön liittyvät tekijät. Perustyön osaaminen on tärkeää esimiestyön onnistumisen kannalta ja mahdollistaa luottamuksen ja esimiesaseman syntymisen kannalta. Esimiehen on asemansa puolesta toimittava kahteen suuntaan organisaatiossaan. Perusyksikön esimiehen asemaa voisikin verrata puun ja kuoren välissä olemiseen. Esimies on myös keskeinen tekijä organisaation arvojen ja tavoitteiden ylläpitäjänä. Esimieheltä odotetaan vastuunkantoa ja läsnäoloa. Esimiehen tehtävä edellyttää jatkuvasti ihmisten ja ongelmien kohtaamista sekä ratkomista. Esimiehen ajankäyttö ei ole yksinkertaista ja usein esimies joutuu tasapainoilemaan suoritettavien asioiden ja käytössä olevan ajan välillä. Keskeisenä tekijänä esimiehen toimintaan ja tehtävään kuuluu myös oman toimintansa ymmärtäminen ja säätely. Varsinkin muutostilanteissa esimiehen itsetuntemuksella on suuri merkitys lopputulokseen. (Jalava 2001, 13; Järvinen 2005, 22 – 24; Reikko ja muut 2010, 54.)

Perusyksiköllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa maavoimissa varusmieskoulutusta antavaa rauhajan perusyksikköä, jota johtaa yksikön esimies eli perusyksikön päällikkö. Tutkimuksen aineiston keruussa haastatellut perusyksikön päälliköt on valittu satunnaisesti kahdesta maavoimien joukko-osastosta ja he ovat olleet vapaaehtoisesti mukana tutkimuksessa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tarkastella eri yksiköiden tai joukko-osastojen välillä olevia eroja, joten joukkojen tai vastaajien nimiä ei ole tarkoituksen mukaista mainita tutkimuksessa.

Esimiestyöllä on tunnustettu ja kiistaton vaikutus työyhteisöön ja työyksikön tulokseen. Organisaatio nojaa siis vahvasti johtajaansa, joka ympäristönsä ja tavoitteidensa ohjaamana pyrkii parantamaan ja tehostamaan työyhteisön toimintaa. Perusyksikön päällikön hyvät esimiestaidot terveystävät ilmapiiriä ja laskevat haittojen määrää. Epäonnistunut esimiestyö taas vastavuoroisesti turmelee yksikön ilmapiiriä, lisää kitkaa toimijoiden väliin ja huonontaa tulosta. Varusmiehiä kouluttavan perusyksikön päällikön vaikutuspiirissä on lukuisten ammattisotilaiden lisäksi yleensä satoja varusmiehiä. Puolustusvoimat on yhteiskunnallisena tekijänä vastuussa monen nuoren ensimmäisistä kokemuksista liittyen johtamiseen ja esimiestyöhön. Me emme ole pelkästään Suomen suurin liikuntakoulu, vaan olemme myös merkittävä tekijä puhuttaessa johtamisen opetuksesta.

Yleisesti katsottuna esimiestyö ja muutosjohtaminen ovat molemmat runsaasti tutkittuja. Sotilaallisesta näkökulmasta katsottuna perusyksikön toimintaympäristössä niiden liittäminen ja tutkiminen yhdessä eivät kuitenkaan ole niin tutkittua. Perusyksikön aikaisemmassa tutkimuksessa korostuu päällikön tekemä esimiestyö. Muutosjohtamisesta ja oppimisesta on myös kirjoitettu kohtalaisen paljon. Perusyksikkö toimintaympäristönä on usein ensimmäinen ja pitkäaikaisin toimintaympäristö nuorelle upseerille. Siitä muodostuukin looginen ympäristö tieteelliselle tutkimukselle. Useimmiten tutkimusten taustalla ovat tulevien perusyksiköiden työntekijöiden ja päälliköiden halu tutustua toimintaympäristöönsä paremmin. Aiheen ymmärtämisen myötä toimintaa halutaan myös kehittää ja luoda teoriaa perusyksikön toiminnasta. Tutkimukset ovat vaihtelevia ja perustuvat usein kirjoittajan kokemaan epäkohtaan tutkittavassa kohteessa.

2. ESIMIESTYÖN MUUTTUVAT HAASTEET

Tulevaisuudessakin esimiestyön ytimessä on esimies ja hänen tapansa johtaa ja toimeenpanna asioita ja ihmisiä, sekä suunnitella ja kehittää organisaationsa toimintaa. Esimiestyö on siis erittäin paljon sidoksissa johtajan omiin kykyihin ja ominaisuuksiin. Suomenkielessä johtamisen eri ulottuvuudet eivät korostu puhuttaessa johtajuudesta tai johtamisesta. Suomenkielessä ei ole suoria käsitteitä ihmisten ja asioiden johtamiselle erikseen, vaan ne ovat yhden saman käsitteen alla. Esimerkiksi englanninkielessä taas johtamisen ulottuvuuksille on suoraan olemassa omat käsitteensä, jotka ovat leadership (ihmisten johtaminen, johtajuus) ja management (asioiden johtaminen). Esimiestyön onnistumisen kannalta on tärkeää hallita molemmat osa-alueet, mutta omien kokemusten perusteella ja aikaisempaan tutkimukseen pohjaten uskallan väittää, että suuremman ja monimutkaisemman kokonaisuuden muodostaa ihmisten johtaminen. Perusyksikön esimiehen tehtäväkentässäänkin korostuu yleensä ihmislähtöiset haasteet. Tällaisia haasteita ovat esimerkiksi vuorovaikutukseen, hyvinvointiin ja osaamiseen liittyvät tekijät. (Järvinen 2005, 13 – 16; Sydänmaalakka 2006, 34; Johtajan käsikirja 2012, 21; Yukl 2006, 21.)

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen taustalla olevaa teoriaa ja nostetaan esiin uudistuvan esimiestyön ja sen muuttuvien haasteiden kannalta keskeisiä osa-alueita. Teoriakappale on muodostunut kirjallisuuskatsauksen tuloksena ja siihen on koottuna keskeisiä esimiestyön ja uudistuvan johtajuuden tutkimustuloksia, tutkimukset ja tulokset ovat tarkemmin esiteltyinä myöhemmin tässä kappaleessa. Kirjallisuuskatsauksen yleisimpiä ja toistuvia teemoja puhuttaessa uudistuvasta esimiestyöstä ja sen haasteista ovat olleet, esimiehen rooli ja ominaisuudet sekä häneen kohdistuvien odotusten ja vaatimusten määrä. Keskeisiä tekijöitä ovat olleet myös vuorovaikutus, viestintä ja osaamisen merkitys työyhteisöissä. Tässä luvussa on esiteltyä myös muutosjohtamisen teoria ja sen vaikutukset perusyksiköiden esimiesten johtamiseen. Muutosjohtamisen lisäksi on perehdytty myös johtamisen tutkimuskenttään laajemmin ja siihen, miten johtamisen tutkimusintressit ovat vaihdelleet eri aikoina. Perusyksiköissä toteutettu esimiestyö nojaa arvoiltaan muutosjohtamisen teorian mukaiseen näkemykseen siitä, miten johtaja toimii osana johtamaansa organisaatiota. Tässä tutkimuksessa muutos ja muutosjohtaminen nähdään ensisijaisesti jatkuvana prosessina ja tarpeena poistaa sopimattomia toimintatapoja. Tämän takia teorialuvussa on myös perehdytty innovaatioparadigmaan ja sen ajatukseen organisaation tarpeesta kehittää omaa toimintaansa. Esimiestyön kohteena voidaan katsoa olevan kaksi pääluokkaa, jotka ovat asioiden- ja ihmisten johtaminen. Tässä tutkimuksessa esimiestyötä tarkastellaan ensisijaisesti ihmisten johtamisen näkökulmasta. Ihmisten johtaminen ei ole ongelmatonta ja jokainen yksilö on omanlaisensa johdettava. (Stenvall ym. 2007, 3 – 4, 16.)

Johtaminen ja johtamistavat voidaan jakaa kahteen luokkaan, ne voivat olla transaktionaalista tai transformationaalista johtamista. Taulukosta voidaan nähdä, mitä eroja eri paradigmojen välillä on ja kuinka ne täydentävät toisiaan. Hyvässä esimiestyössä yhdistyvät molemmat johtamistavat. Transformationaalinen johtamistavan katsotaan auttavan luomaan organisaatiolle sellaisen ilmapiirin, joka tukee sen innovointiprosessien toimivuutta ja saattaa ennustaa innovaation toteutumista. Jos taas suoritettavat tehtävät ovat epämääräisiä, tutkimukset osoittavat transaktionaalisen johtamistavan auttavan työntekijöitä keskittämään työpanostaan ja jäsentämään kaottiseksi miellettyä työympäristöä. Tämä osaltaan auttaa vahvistamaan työntekijän innovatiivisuutta ja suuntaa hänen voimavaransa, niin että se on tehokasta. (Seeck 2008, 332 - 333.)

Taulukko 1. Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen ja paradigmojen ominaislaatu. (Seeck 2008, 332.)

	Transformationaalinen johtaminen (leadership)	Transaktionaalinen johtaminen (management)
<u>RATIONAALISET OPIT</u> Tieteellinen liikkeenjohto Rakenneanalyttinen paradigma		Johtaja suunnittelee ja valvoo työtä. Johtaja on rationaalinen päättäjä, joka punnitsee eri vaihtoehtoja. Hän selventää tavoitteita ja antaa palautetta sekä valvoo tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista.
<u>NORMATIIVISET OPIT</u> Ihmissuhdekoulukunta Kulttuuriteoria	Johtaja innostaa ja motivoi sekä pyrkii luomaan työyhteisössä mielekkään ympäristön työnteolle muun muassa kiinnittämällä huomiota työilmapiiriin. Johtaja sitouttaa yhteisen jaetun vision avulla työntekijät sekä organisaatioon että tehtäviinsä.	
Innovaatioteoriat	Johtajien tehtävänä on taata, että työympäristön rakenne, ilmapiiri, kulttuuri ja henkilöstökäytännöt ovat sellaiset, että luovuutta ja innovatiivisuutta on mahdollista esiintyä ja esiintyykin.	Johtaja auttaa epämääräisten tehtävien yhteydessä keskittämään työntekijöiden panosta ja jäsentämään usein kaottiseksi miellettyä työympäristöä. Hän näyttää, mihin toiminta suunnataan, ja siten vahvistaa työntekijän innovatiivisuutta.

Esimiehen rooli tulevaisuudessa voidaan nähdä palvelevana ja vaativana. Hyvää esimiestyötä on vaikea luokitella, mutta keskeisinä tekijöinä ovat tilanteenmukaisuus, joustavuus ja luovuus. Esimiestyön kasvavan haasteellisuuden voidaan katsoa ensisijaisesti muodostuvan muutoksista esimiehen johtamisympäristössä. Esimieheen kohdistuu entistä suurempia vaatimuksia sekä ylemmän johdon, että alaisten toimesta. Puolustusvoimien organisaatioita muokataan ja uudistetaan vastaamaan säästötavoitteisiin. Työ itsessään on muuttumassa entistä vaikeammaksi, teknisemmäksi ja monimutkaisemmaksi. Muuttuva työ vaatii enemmän itsenäisyyttä ja ammattitaitoa tekijöiltään. Osaamisen merkitys alimmissakin tehtävissä korostuu ja osaamisen ylläpidon merkitys kasvaa. Esimiesten osaamisen tarve kasvaa, heidän on myös jaettava johtamisvastuuta alaisilleen ja otettava heidät yhä enemmän mukaan päätöksentekoon. Osaamisen lisäksi esimiestyössä korostuvat viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys. (Baker 2007, 2 – 3; Kotter 1996, 31 - 138.)

2.1 Muutosjohtaminen ja uudistuva esimiestyö

2.1.1 Johtamistutkimusta ohjaavat teoriat

Johtamisen voidaan nähdä olevan eräänlainen prosessi tai ryhmä prosesseja ihmisten johtamiseen. Sen voidaan myös nähdä olevan joukko menetelmiä, sopivia työkaluja. Se on myös viittekehys. Johtamisen viittekehys muodostaa paradigman, jonka läpi johtamista voidaan tulkita (Sydänmaanlakka 2009, 16.)

Johtaminen voidaan nähdä toimintana, jonka avulla ihmisten voimavaroja ja työpanosta pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tavoitteena on saada erilaiset ja eri asemissa toimivat yksilöt toimimaan yhteistyössä organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Seeck, 2009; Bass 2008.)

Johtamisen tutkimuksen taustalla katsotaan aina olevan paradigma. Paradigma tarkoittaa yleisimmin peruskäsitystä, joita ei normaalisti aseteta kyseenalaisiksi. Johtamisen kentässä on viimeisen sadan vuoden aikana esiintynyt useita eri paradigmoja. Nämä paradigmat tai johtamisteoriat ovat vastanneet kulloinkin oman aikansa johtamisen tutkimuksen suuntautumista. Paradigmat ovat yleisesti hyväksytyjä teorioita, jotka usein ohjaavat uusia johtamisesta tehtäviä tieteellisiä tutkimuksia. (Seeck, 2008, 51 - 52.)

Johtamisessa otetaan huomioon kulttuuri, toimintaympäristö, yhteisöllisyys, resurssit ja ihmisten toimintaan vaikuttaminen. Johtajan tulee mahdollistaa työntekijöille otolliset puitteet ja tuoda työntekijöistä esiin heidän parhaat puolensa. Johtajan on toiminnallaan mahdollisuus vaikuttaa organisaation arkeen ja todellisuuteen. Esimiestyössä johtajan on kuitenkin huomioitava tämä mahdollisuus myös suurena vastuuna organisaation terveydentilasta. Johtamisen peruseriaatteen ovat lähtöisin yritysjohtamisen ja armeijan johtamisperiaatteiden opeista. Näiden lisäksi esimiestyön arvojen taustalla katsotaan vaikuttaneen myös luterilaisen etiikan. Aiheesta kirjoitetun materiaalin mukaan sotilasjohtaminen ja johtaminen siviiliorganisaatioissa eivät suuresti eroa toisistaan. Tämän vuoksi niiden vertailua on mahdollista suorittaa esimerkiksi yhteisten tulevaisuuden haasteiden osalta. Molemmissa tapauksissa johtajan on luotsattava organisaatioitaan ja tehtävä oikeita valintoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Sotilasjohtamisessa kuitenkin korostetaan sodanajan johtamiseen tähtäävää kyvykkyyttä. Tämän teoreettisen lähtökohdan pohjalta on tarkoitus tarkastella myös esimiestyön tulevaisuuden haasteita. (Seeck, 2009; Juuti 2006, 15 - 27.)

2.1.2 Johtamisteoriat uudistavat ja kehittävät johtamista

Teoreettisten näkökulmien kehitys on vienyt johtamista kohti jälkimodernia näkökulmaa, mutta myös varhaisemmat tarkastelutavat vaikuttavat yhä johtamisen tarkastelussa. Jälkimoderni johtamisen teoria suuntasi mielenkiintonsa organisaatioiden ymmärtämiseen kielen tai tekstin kaltaisina ilmiöinä, joita kuvasi moninaisuus ja monimerkityksellisyys. Jälkimodernin tarkastelun keskeisenä piirteenä on pyrkiä tuomaan esiin itsestäänselvyyksiltä näyttävät asiat, roolit ja ”totuudet”. (Sillanvuo 2010, 12.)

Johtamisteorioissa on yhtäläisyyksiä ja ne ovat kehittyneet toistensa tukemina vastaamaan oman aikansa tarpeisiin. Innovaatioteorioidenkin taustalla voidaan nähdä vaikutuksia aikaisemmista johtamisparadigmoista, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet sen syntymään. Teorioita tarkasteltaessa voidaan kuitenkin sanoa, että johtaminen ja organisaatioteoriat ovat jatkuvasti siirtyneet pois niin sanotusta suurmiesjohtamisesta ja kohti verkostomaisempaa ja jaettua johtamista. Yhtenä osoituksena tästä on 1960 – luvulla käyty keskustelu ja kädenvääntö autoritäärisen ja demokraattisen johtamisen välillä. Vaikka käsitteet ovatkin vuosien varrella vaihdelleet, johtamisen kehityssuunta on pysynyt samana. (Seeck, 2008, 51 - 52; Juuti 2006, 15 - 27.)

Perinteisen johtamisteorian mukaan kuuluu, että työ on vastenmielistä useimmille ihmisille. Mitä työntekijät tekevät on vähemmän tärkeää heille kuin se, mitä he siitä ansaitsevat. Vain harvat kykenevät tekemään työtä, joka vaatii itseohjautuvuutta ja itsetarkkailua. Johtamisessa korostuu tällöin tarkka valvonta ja alaisten tarkkailu. Esimies kertoo alaiselle tarkkaan, mitä hänen pitää tehdä ja pyrkii luomaan niistä yksinkertaisia sekä toistuvia rutiineja. Samalla hän voi olettaa työntekijän hyväksyvän hänen toimintansa. Organisaation katsotaan tämän kaltaisella tarkkaan määrättyllä toiminnalla saavuttavan asetetut tavoitteet. (Saarikko ja Voutilainen 1977, 16; Juuti 2006, 23 – 27.)

Perinteisen johtamismallin ohella vaihtoehtona on ihmissuhdemalli. Sen mukaan oletetaan ihmisten haluavan tuntea itsensä hyödyllisiksi ja tarpeellisiksi. Ihmiset ovat yksilöitä ja haluavat, että heitä kohdellaan ja palkitaan yksilöinä. Esimiehen kannalta katsottaessa nämä ovat motivaation luonnissa tärkeämpiä tekijöitä kuin raha. Esimiehen onkin siis kuunneltava alaistaan ja pyrittävä tekemään hänen olonsa tärkeäksi ja hyödylliseksi. Hänen on sallittava alaiselleen itseohjausta ja itsetarkkailua rutiiniasioissa. Esimiehen on myös kuunneltava alaisen mahdollisia vastaväitteitä ja otettava hänet mukaan organisaation päätöksentekoon. Lähtökohtana on näkemys luontaisesta halusta olla yhteistyössä. (Saarikko ja Voutilainen 1977, 17.)

Kolmantena keskeisenä mallina voidaan mainita inhimillisten voimavarojen johtamismallia. Sen mukaan oletetaan, ettei työ ole ihmiselle luonnostaan vastenmielistä. Ihmiset haluavat edistää niiden mielekkäiden päämäärien luomista, joita he ovat olleet itse mukana asettamassa. Useimpien ihmisten oletetaan pystyvän suoriutumaan paljon enemmän luovuutta, vastuullista itseohjausta ja itsetarkkailua vaativista töistä kuin heidän nykyiset työnsä edellyttävät. Johtajan perustehtävänä on käyttää hyväksi käytössä olevat inhimilliset voimavarat. Hänen on luotava sellainen ympäristö, että jokaisella henkilöllä on mahdollisuus työskennellä kykyjensä rajoille asti. Esimiehen on rohkaistava jokaista alaistaan täydelliseen osallistumiseen tärkeissä asioissa ja jatkuvasti laajennettava alaistensa itseohjausta ja -tarkkailua. Antaessaan alaisilleen suuremman vastuun toiminnan tarkkailuun ja ohjaamiseen, johto odottaa tämän välittömästi parantavan työn tehokkuutta. Tämän johtamismallin tuloksena nähdään ensisijaisesti työn parantunut tehokkuus, mutta hyvänä lisätuotteena katsotaan olevan myös parantunut työtyytyväisyys. (Saarikko ja Voutilainen 1977, 17.)

Johtamismalleista yksikään ei kuitenkaan ole täydellinen ja sopiva kaikkiin tilanteisiin. Yhteistoiminta on haastava tapa toimia ja johtaa, eikä sitä saavuteta helposti. Esimiehen on kuitenkin pyrittävä eri johtamismalleja soveltamalla ratkaisuun, joka parhaiten sopii johtamansa organisaation tarpeisiin. Puolustusvoimissa ja sen työyksiköissä, henkilöstö johtaminen tapahtunee enimmäkseen inhimillisten voimavarojenmallin mukaan. Esimiehestä riippuen muutkin mallit ovat kuitenkin edustettuina ja yksikkökohtaisia eroja ilmenee paljon. Yhteistoiminta ja sen mukanaan tuovat käsitteet eivät ole vieraita puolustusvoimien työyksiköissä, mutta niiden hyötyjä ei täysipainoisesti vielä käytetä johtuen asiaan liittyvistä arvoista ja tavoista ajatella. Varsinkin vuorovaikutteiseen johtamiseen kiinnitetään jatkuvasti enemmän huomiota ja sen tärkeyttä korostetaan osana esimiestyötä. Toisaalta on myös edelleen työyksiköitä, joihin tämän kaltaiset opit saadaan sisällytettyä ainoastaan ulkopuolisen puuttumisen kautta. (Saarikko ja Voutilainen 1977, 18.)

2.1.3 Muutosjohtaminen vastaamassa muuttuviin haasteisiin

Useat johtamistutkimukset käsittelevät transformationaalista johtamistyyliä tuoreena ja nykyaikaisena ilmiönä, jossa esimies pyrkii huomioimaan alaisensa yksilöinä ja vastaamaan omalla toiminnallaan heidän tarpeisiinsa. Esimies pyrkii synnyttämään yhteenkuuluvuutta ja motivoimaan työntekijöitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Transformationaalisen johtamisen teoria ja – malli perustuvat alun perin Burns'n Leadership-kirjaan. Myöhemmin transformationaalista johtamista ovat kehittäneet mm. Bass 1985, Bryman 1992, Zorn 1992, Nissinen 2004. Esimiehellä on kyky tuoda alaisistaan esille heidän parhaat puolensa ja saada heidän kykynsä hyödynnettyä optimaalisella tavalla. Esimiehen ihmissuhdetaidot ovat tärkeitä. Hänen täytyy pystyä olemaan tiiviissä vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa ja ottamaan huomioon erilaisia näkökulmia. Puolustusvoimissa transformationaalisen johtamisen teorian mukaiset opit otettiin koulutuskäyttöön 1990 – luvulla. Vesa Nissisen kehittämä syväjohtamisen johtamisteoria tai suuntaus pohjautuu transformationaaliseen johtamiseen ja nykyisin edelleen pohjana puolustusvoimien johtajakoulutuksessa. Mallin vakiintumiseen vaikutti sen tapa tarkastella ihmisten johtamista ja yksilön tarpeita. Lisäksi tärkeiksi tekijöiksi koettiin varsinkin syväjohtamisessa toimijoiden välinen vuorovaikutus ja jatkuvan muutoksen hyväksyminen. (Sillanvuo 2010, 24; Johtajan käsikirja 2012, 16 – 17; Nissinen 2004, 127–128.)

Muutossuuntautunut johtaja luo mahdollisuudet onnistuneelle muutokselle. Muutosta johtaessaan hän motivoi ihmisiä luomalla visioita tulevaisuudesta, valtuuttamalla alaisiaan pyrkimään kohti tavoitteita ja analysoimalla heitä. Muutossuuntautuneelle johtamiselle on tärkeää kyky tulkita todellisuutta ja muuntaa alaisten uskomuksia, arvoja ja asenteita. Valtuuttamalla muutossuuntautunut johtaja vahvistaa alaisten sisäistä motivaatiota ja se vahvistaa heidän suuntautumistaan työrooliinsa. Valtuuttaminen luo pohjan yksilön kokemukselle merkityksellisyydestä, omasta pätevyydestä, itsemääräämisestä ja vaikuttamisesta. (Hänninen 2008, 16.)

Haverin ja Majoisen mukaan muutosta on olemassa ulkoista ja sisäistä. Ulkoisella muutoksella tarkoitetaan esimerkiksi resurssien vaihtelua, jotka voivat olla seurausta muun muassa muuttuvasta maailmantilanteesta. Yleensä joudumme hyväksymään ulkoiset muutokset annettuina. Sisäinen muutos puolestaan tarkoittaa sitä, miten me reagoimme ulkoisiin muutoksiin, jos haluamme reagoida niihin. Sisäinen muutos on valinta, ulkoinen muutos usein annettu tosiasia. Johtajuus korostuu muutostilanteissa. Keskeistä on vuorovaikutus johtajan ja johdettavien välillä. Johtajan vastuun ottaminen tarkoittaa vastuullista toimintaa siten, että työyhteisö toimii perustehtävänsä suuntaisesti. Muutostilanteessa esiin nousevat ryhmädynaamiset ilmiöt eivät saa estää työyhteisön perustehtävän suorittamista. Johtajuus on koko ryhmän, ei vain yksilön ominaisuus. Se on myös tilannekohtaisesti siirtyvää ja voi olla monen työyhteisön jäsenen kesken jaettua. (Salminen 2006, 143; Haveri ja Majoinen 2000, 31.)

Eisenbach, Watson ja Pillai ovat esittäneet, että muutosjohtamista sekä transformationaalista johtajuutta käsittelevän kirjallisuuden tarjoamat näkökulmat tulisi yhdistää. Näin voitaisiin saavuttaa parempaa ymmärrystä siitä, miten muutos voidaan mahdollistaa. Eisenbachin ym. mukaan sekä muutosta että johtajuutta käsittelevä kirjallisuus osoittavat molemmat transformationaalisen johtajuuden piirteitä, jotka ovat sopivia muutoksen johtamiseen. Transformationaaliset johtajat voivat onnistuneesti muuttaa organisaatioissaan vallitsevan pysähtyneen tilan sopivalla käyttäytymisellään oikeassa vaiheessa muutosprosessia. (Gromov ja Brandt 2011, 70.)

Airaksinen toteaa, että onnistuneessa muutosprosessissa avainasemassa onkin muutoksen lähtökohdan ymmärtäminen ja muutoksen tavoitteen kirkastaminen. Ylimmän johdon näkökulmasta onkin olennaista tarkastella sitä, miten ylin johto onnistuu kiteyttämään organisaatiomuutoksen vision, miten organisaatiolle onnistutaan luomaan tarvittava kapasiteetti muutoksen läpiviemiseen ja miten muutoksia hallitaan koko organisaation tasolla. Muutos voi onnistua vain, mikäli johto ja esimiehet sitoutuvat muutokseen ja että he onnistuvat viestimään muutostarpeen ymmärrettävästi perusteluineen koko henkilöstölle ja myös sidosryhmä- ja yhteistyökumppaneille. Tämä edellyttää ylimmältä johdolta monipuolista vuorovaikutteisuutta ja tiivistä työyhteisöviestintää, vaikuttamismahdollisuuksien luomista sekä yhdessä oppimisen ilmapiirin luomista (Airaksinen 2009.)

Druckerin mukaan nykyisen johtamisen keskeisenä haasteena on kehittää organisaatiota muutoksen kestäväksi ja esimiehiä muutosjohtajiksi. Muutosjohtaja näkee muutoksen mahdollisuutena ja pyrkii aktiivisesti muokkaamaan organisaation sisäistä ja ulkoista toimintaa. Esimiehen roolin kautta asiaa lähestyvät omassa tutkimuksessaan myös Virtanen ja Stenvall, joiden mukaan johtajien tehtävänä on määritellä muutoksen keskeiset sisällöt ja tavoitteet. Esimiesten näkökulmasta tarkastellaan tutkimuksessa sitä, miten lähiesimiehet osaavat muuttaa organisaation muutostavoitteet konkreettisiksi ja ymmärrettäviksi muutonhaasteiksi sekä miten lähiesimiehet motivoivat työntekijöitään muutoksen toteuttamiseen. Esimiehen rooliin kuuluu sitoutuminen muutokseen ja organisaation vieminen kohti asetettuja tavoitteita. Esimiesten pitäisi muutostilanteissa pystyä kertomaan työntekijöilleen yksinkertaisesti se mikä muuttuu, miksi muutos tehdään ja miten muutos tulee vaikuttamaan juuri kyseisen työntekijäjoukon toimintaan. (Drucker 2000, 89 – 90; Virtanen ja Stenvall 2010.)

Russell-Jonesin sekä Purmosen ja Makkosen mukaan suunnitelmallisuus ja muutosstrategian onnistunut jalkauttaminen johdosta esimiesten kautta käytännön työskentelyyn ei kuitenkaan ole itsestään selvää. Muutosten toteuttaminen liittyy aina sekä henkilökohtaiseen ja tiimikohtaiseen sekä koko organisaation laajuisiin oppimisprosesseihin. Muutosvalmiuksien ja -kyvykkyiden vahvistaminen koko organisaatiossa sekä muutosagenttien tunnistaminen omassa yhteisössä ja heidän energiansa kanavointi muutoksen edistäjiksi, on oleellinen osa koko organisaation muutosvalmiuden lisäämistä. Koska esimiesten tehtävä on esittää muutosten perustelut alaisilleen, on esimiehillä oltava vahva ymmärrys siitä, miksi muutos tarvitaan sekä kykyä muuttaa organisaation muutostavoitteet konkreettisiksi ja ymmärrettäviksi muutonhaasteiksi. (Russell-Jonesin 2000, 75 – 80; Purmonen ja Makkonen 2011, 24 – 27.)

Alaisten muutosvastarinta on perusyksikön kaltaisessa työyhteisössä merkittävä haaste esimiehelle. Samaan aikaan esimiehillä pitää olla herkkyyttä muutosten toteutuksen seuraamiseksi sekä uusien muutostarpeiden tunnistamiselle. On myös havaittu, että esimiehen sitoutuminen muutosta koskevaan päätökseen on ensisijaisen tärkeää, ja heidän tulee esittää muutoksen perustelut alaisilleen kuten johtajat ovat ne määritelleet. Esimiehen on seisottava muutosten takana, vaikka olisi monien muiden joukossa samaa mieltä muutoksen kehnoudesta. Esimiehen tulisi ensisijaisesti johtaa muutosta omalla esimerkillään, ja siksi on erityisen tärkeää, että esimies on motivoitunut muutokseen. Tämä vastaavasti edellyttää, että esimiehellä on ymmärrys muutoksen syistä. Heikko sitouttaminen saattaa vaikuttaa esimiesten muutosagentin rooliin heikentävästi ja sitä kautta myös alaisten motivoinnin kannalta epäedullisesti organisaatioiden muutosvalmiuksiin. (Purmonen ja Makkonen 2011, 24 – 27.)

Useissa tutkimuksissa on myös todettu, että yksilöllistä tukea antamalla myös muutosvastarintaa voidaan vähentää. Koko muutosprosessin aikana johtajan tulisi asettaa korkeita suoritustavoitteita sekä *palkita* käyttäytymistä, joka johtaa vision saavuttamiseen. On myös tärkeää, että johtaja itse *toimii esimerkkinä* alaisilleen ja käyttäytyy tavalla, jota muutoksen toteutuminen edellyttää. Muutosjohtaminen on myös työkäytäntöjen uudistamista. Henkilöstön osalta tavoitellaan tilannetta, jossa henkilöstö etsii ja löytää itsestään uusia voimavaroja. Uusia voimavaroja pyritään hyödyntämään toiminnan tehostamisessa. (Gromov ja Brandt 2011, 70; Filander 2000, 42 – 43.)

2.1.4 Innovaatioparadigma ja uudistava johtajuus

Johtamistutkimus kehittyi vastaamaan oman aikansa haasteisiin ja uusiutuu aika-ajoin uusien näkökulmien tukemana. Hannele Seeck on tutkinut johtamista ja kirjoittanut kattavan teoksen johtamisen kehittymisestä ja paradigmoista. Seeckin mukaan johtamisessa eletään innovaatioteorioiden aikaa ja niiden vaikutuksen katsotaan alkaneen 1990 – luvun alkupuolella. Innovaatioteoriat ovat johtamisen tutkimuksessa vielä kohtalaisen uusi suuntaus, eikä niiden osalta vielä pystytä sanomaan kaikkea, kuten sitä onko kyseessä oikea paradigma vai pelkkä johtamissuuntaus. Innovaatioteoriassa esimiehen on huomioitava alaisen kasvava tarve vaikuttaa omaan toimintaansa. Työyhteisö ei motivoidu ja työskentele tehokkaasti pelkästään heille maksetun palkan tai annettujen käskyjen mukaisesti. Jokaisen työntekijän on pystyttävä käyttämään ja kehittämään omaa osaamistaan ja olemaan luova. Innovaatioparadigmaa kuvaavia keskeisiä sanoja ovat ainutlaatuisuus ja uutuus, muutos ja joustavuus sekä luovuus ja innovaatiot. (Seeck 2008, 243 – 245.)

Innovaatioparadigman mukainen johtaminen ei ole luontaista sotilaallisen organisaation kuriin ja järjestykseen tottuneessa organisaatioissa. Ne eivät kuitenkaan oikein ymmärrettyinä pois sulje toisiaan vaan täydentävät toisiaan esimerkiksi uusien tehokkaampien toimintatapojen luomiseksi. Organisaatioissa muutos nähdään yleensä negatiivisena tekijänä, mutta innovaatioiden kautta muutos voidaan nähdä myös positiivisena uudistumisena, esimerkiksi etsimällä ja puuttamalla esimiestyössä koettuihin haasteisiin. Esimiestyötä ei muutoksessa tarvitse opetella uudestaan, vaan esimies voi toimia jo opittujen taitojen pohjalta, pelkäämään painotusta muuttamalla. Tärkeää on esimiehen johtajuus ja ominaisuudet. Useiden eri tutkimusten mukaan esimiestyön keskeinen alue on johtajuus. Johtajuuteen sisältyy alaisten ohjaaminen, tukeminen, kannustaminen, arviointi, kehittäminen ja neuvonta niin, että alainen pystyy korkeatasoisiin suorituksiin ja edesauttaa näin organisaation menestystä kilpailussa. Keskeisiin suoritustavoitteisiin vastaaminen edellyttää esimieheltä sitoutumista, tavoiteorientaatiota, motivointia sekä yhteisen vision ja tasa-arvon toteutumista. (Seeck 2008, 245 – 246; Viitala 2002, 14; Ruohotie 2000, 70; Halonen 2013, 20.)

Uudistavan johtajuuden keskeisenä ajatuksena on hahmottaa johtaminen osaksi aikakautemme tarpeita ja rakentaa se ajankohtaisten teemojen ympärille. Ajankohtaisuudella tarkoitetaan myös toimintaympäristöä ja sen tarpeita. Haasteena on kehittää ja uudistaa johtamista näiden muuttuvien tarpeiden mukaan. Puolustusvoimissakaan ei voida välttyä työelämän muutoksilta, eikä johtaminen tapahdu tyhjiössä. Esimerkiksi Barleyn ja Kundan esittämän mallin mukaan normatiivisen ja rationaalisen kontrollin suhde saattaa muuttua ja tämä voisi tarkoittaa myös normiohjauksen vähenemistä perusyksiköissä. Johtajuutta muokkaavat Hopenin mukaan viisi keskeistä tekijää: yhteiskunnallinen vastuu, teknologia, tietotyö, globaalinen toimikenttä, kumppanuudet ja työntekijöiden moninaisuus. Perusyksiköiden esimiestyössä näistä tekijöistä korostuvat teknologian ja tietotyön kasvava rooli sekä osaamisen ja työyhteisön vuorovaikutteisuus sekä viestintä. (Bennis 2007; Hopen 2010, 6 – 8; Barley ja Kunda 1992.)

2.2 Esimiestyön uudistuvat haasteet

2.2.1 Esimieheen kohdistuvat haasteet ja vaatimukset

Puolustusvoimissa on jo toteutettu mittava uudistus, jolla on pyritty tehostamaan rakenteita sekä toimintaa. Muutos on myös näkyvästi esillä esimerkiksi kunnissa, joissa toimintaympäristön muutos on käynnistänyt suuria kehityshankkeita. Myös johtamista tutkivat oppilaitokset ovat tuottaneet uutta tutkimustietoa esimiestyön muutosvaatimuksista ja johtamisen uusista haasteista. Puolustusvoimien komentajakin on puhuessaan henkilöstölle korostanut muutoksen haasteita ja vaatinut osaamisen edelleen kehittämistä, jotta haasteisiin olisi mahdollista vastata myös tulevaisuudessa. Esimiestyölle asetettavien vaatimusten kasvaessa, puolustusvoimien esimiesasemassa olevien päälliköiden työ tulee vaatimaan edelleen yhä uusia osaamisvaatimuksia. Johtaminen tulee olemaan entistä vaikeampaa ja vaikka henkilöstön itseohjautuvuus kasvaa se ei tarkoita esimiestyön tekemisen helpottumista. Perinteisen hierarkkisen johtamisen väistyessä esimiehen on pystyttävä omaksumaan uusia ja erilaisia rooleja vallitsevan tilanteen mukaisesti. Ensimmäisenä haasteena tulee olemaan esimiesten oman osaamisen kasvattaminen ja uudenlaiseen toimintaan liittyvien ennakkoluulojen voittaminen. Puolustusvoimien kaltaiselle organisaatiolle ei ole helppoa kyseenalaistaa vanhat ja pitkään voimassa olleet normit. Esimiehen on kuitenkin rohkeasti pyrittävä uusienkin metodien käyttöön ja omien osaamisrajojen ylittämiseen. Esimiehiltä vaaditaan perinteisten ulottuvuuksien eli asioiden- ja ihmistenjohtamisen lisäksi kykyä muutoksen johtamiseen. Muutoksen johtamisessa yhdistyvät kaikki kolme ulottuvuutta, jotka hyvä esimies osaa yhdistää. (Åhman 2004, 153; Yukl 2002, 65; Halonen 2013, 20.)

Esimies toimii ryhmän tai yksilöiden johtajana ja hän on yleensä sen alan ammattilainen, jonka esimiehenä hän toimii. Substanssiosaaminen on tärkeää, sillä muuten saattaa aiheutua ongelmia alaisten suunnalta esimieheksi hyväksymiseksi ja esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen suhteen, vaikka hän olisi kuinka hyvä johtaja tahansa. Johtajuus ammatillisessa organisaatiossa aiheuttaa helposti sisäisen roolikonfliktin; johtajan pitäisi olla ammattilainen, jotta hänen näkemyksensä vastaisivat organisaation perustehtävää ja päämääriä, mutta toisaalta organisaatiolla on tarpeita, jotka eivät liity suoraan perustehtävään. (Jalava 2001, 13.)

Johtajuus sisältää olennaisesti tavoitteiden saavuttamisen ihmisten kanssa ja heidän kauttaan. Tämän takia johtajan on oltava kiinnostunut sekä tehtävästä että ihmisten välisistä suhteista. Johtajuuden käsite ei ole aivan yksiselitteinen. Nykyään johtamisesta on olemassa lukuisia eri näkökulmista laadittuja määritelmiä ja rajauksia. Johtajuuteen liittyy sävyeroja ja erilaisia käsityksiä sen luonteesta ja vaikutusalueesta. Eri tieteenaloilla on omat määritelmänsä ja ne ilmentävät myös erilaisia käsityksiä organisaatioiden luonteesta. Yhteistä näille määritelmille näyttää olevan pyrkimys saada aikaan tavoitteellista toimintaa ihmisten ja ihmisten hallussa olevien resurssien avulla. Esimiestyö on johtamista. Johtajuuteen liittyy toimeenpanovaltaa, suunnitteluvalltaa, organisointia ja valvontaa. Tulevaisuudessa johtajuus nähdään kuitenkin yhä enemmän vuorovaikutukselliseksi toiminnaksi. Esimies pyrkii roolissaan edesauttamaan päämäärähakuista toimintaa vaikuttamalla ympärillään työskenteleviin ihmisiin (Sillanvuo 2010, 13 – 14.)

Esimiehen toiminta voidaan jakaa seitsemään keskeiseen alueeseen, jotka ovat tavoitteiden ja työtapojen selkeyttäminen, saavutussuuntautuneisuuden ylläpitäminen, työntekijöiden tukeminen, ryhmäkeskeinen päätöksenteko, ulkoisten suhteiden hoitaminen sekä arvoperustainen käyttäytyminen. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on konkretisoida, mikä on hänen osastonsa rooli organisaation kokonaisuudesta. Esimiehen on oltava tietoinen organisaation strategiasta, jotta hän pystyy suuntaamaan henkilöstön toimintaa olennaiseen, määrittelemään vastuunjakoja ja organisoimaan alaisten henkilökohtaisia työtehtäviä sekä tavoitteita. Hyvällä esimiehellä on kyky tarkastella organisaation perustehtävää, tukevia rakenteita ja prosesseja asiakasnäkökulmasta käsin sekä haastaa henkilöstöä arvioimaan ja kehittämään asiakaspalvelulähtöisesti. Olennainen osa esimiestyötä on myös toiminnan tarkasteleminen taloudellisesta näkökulmasta, palveluja on tuotettava kannattavasti, jotta yrityksellä on tulevaisuutta pitkällä aikavälillä. (Järvinen 2005, 22–24; Jalava 2001, 20–22.)

Jossain organisaatioissa ja työyhteisöissä edelleen voimassaoleva ajattelumalli siitä, että omak-suttuja toimintamalleja vuodesta toiseen toistamalla saadaan riittävän hyvää tulosta, ei enää riitä. Nykymaailmassa on pystyttävä reagoimaan riittävän nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Tarvittaessa on pystyttävä muuttamaan strategiaansa ja toimintatapojaan. Reagoimallakin on kuitenkin jo todennäköisesti myöhässä, joten suurimpaan osaan muutoksista tulisi varautua jo ennalta ja pyrittävä ennakoimaan muutoksia ketterästi. (Järvinen 2005, 18.)

Johtaminen on keskeinen organisaation toimintaa ohjaava tekijä. Kuitenkaan sen merkitystä tai roolia ei aina osata ymmärtää. Johtamisen rinnalle on toisinaan aloitettu nostaa tiimeistä ja asiantuntijoista koostuvaa mallia, joissa osapuolet itseohjautuvat ja ohjaavat toimintaansa itse. Kaikki työyhteisöt kuitenkin tarvitsevat hyvää esimiestyötä ja johtamista. Tulevaisuudessa painopiste ja huomio tulisikin kiinnittää osaavan ja motivoituneen esimiesmateriaalin löytämiseen. Esimiesten johtamista olisi myös pystyttävä tukemaan niin, että johtamisen profiili säilyy korkeana ja turhalta toiminnalta olisi mahdollisuus välttyä. Organisaation ja koulutuksen tuki esimiehelle on merkittävässä asemassa johtamisessa, mutta viime kädessä johtaminen jää sen varaan, miten esimies itse tehtävänsä mieltää ja miten hän sen pystyy täyttämään. Esimiestyön haastavuus lisääntyy ja monesti se koetaan myös psyykkisesti erittäin kuormittavaksi. Esimiehen tulisi ymmärtää organisaation tarpeiden lisäksi myös alaistensa tarpeita, tavoitteita, arvoja, vahvuuksia ja puutteita. Lisäksi on otettava huomioon se, että ihmisiä tulisi johtaa yksilöinä eikä ryhmänä, joten haasteet ovat suuret. Kuormaa lisättäessä esimiehen tulisi oivaltaa ja hahmottaa oman minäkäsityksensä. (Järvinen 2005, 13; Kultanen 2009, 56.)

Jatkuva muutos ja epävarmuus sekä alati kovenevat osaamis- ja tulosvaatimukset tuottavat epävarmuutta ja asettavat johtamisen ja esimiestyön uuteen valoon. Esimiestyön merkitys työnteon puitteita luovana ja ylläpitävänä toimintona korostuu. Useissa tapauksissa liian osaamaton esimiestoiminta kuitenkin valitettavasti estää tämän työyhteisöä tervehdyttävän toiminnan. Vuosien varrella johtamisen ja siihen liittyvän ammattimaisuuden merkitys on varmasti kohonnut jatkuvasti, joskin vielä noin kymmenen vuotta sitten sen pahimmillaan arvioitiin olevan ainoastaan puuhastelua. Vaikka tilanne onkin kääntymässä parempaan suuntaan, ovat ongelmat seuranneet sitä. Osaamaton esimies esimerkiksi jättää kuitenkin tehtäviä tekemättä vedoten vaikkapa kiireeseen. Osaamattomuutta korostaa myös piittaamattomuus johtamisjärjestelmää kohtaan, joka ilmenee kehityskeskusteluiden ja ryhmäpalaverien puuttumisella. Voimakkaana vaikuttimena huonoon esimiestyöhön ovat esimiehen omat esimiehet ja heidän tapansa toimia. (Järvinen 2005, 13 - 15.)

Sirkku Koskelo on omassa opinnäytetyössään tutkinut valmentavaa johtajuutta ja koonnut sen taustalla vaikuttavaa teoriaa yhteen ja hyvin ymmärrettävään muotoon. Valmentava johtajuus ei sinänsä ole johtamisen tutkimuksessa uusi keksintö, vaan enemmänkin painotus tai tapa tarkastella johtajuutta. On kuitenkin selvää, että valmentavasta johtajuudesta kirjoitetut asiat ovat keskeisiä puhuttaessa esimiestyöstä nyt ja tulevaisuudessa. Koskelon tutkimuksen mukaan ihmiset eivät enää hyväksy esimiehiltä yksioikoista komentelua eikä heitä saa motivoitumaan muutokseen pelkästään tietoa jakamalla. Johtajuutta onkin alettu toteuttaa yhä enemmän vuorovaikutuksen avulla ja valmentavalla otteella. Jos nykyiset johtajat ovat saavuttaneet asemansa vahvan management-osaamisen turvin, tulevaisuudenjohtamisessa painottuvat inhimillisemmät tekijät. Valmentava johtaminen korostaa suunnan näyttämistä, innostamista, kehittymisen tukemista ja edellytysten luomista alaisten työskentelylle. Valmentava esimies ei suoranaisesti kehitä alaisiaan, vaan pikemminkin mahdollistaa ja tukee heidän kehittymistään yksilöinä ja ammattilaisena. Valmentava johtaja ei hae pikavoittoja, vaan edistää menestystä pitemmällä tähtäimellä. (Koskelo 2013, 21.)

Valmentava johtajuus eroaa vanhasta tavoite- ja tulosjohtamisesta monella tapaa. Se on suorituksen ja suorituskyvyn kehittämisprosessi, joka perustuu arvioinnin ja valvonnan sijaan yhteiseen ongelmanratkaisuun. Valmentava johtajuus korostaa kokonaisuuden huomioimista sekä koko yksikön tavoitteita ja arvoja. Valmentavalle johtajuudelle tunnusomaista on, että määrällisten tavoitteiden lisäksi asetetaan laadullisia tavoitteita, kuten asiakastyytyväisyys ja työtyytyväisyys. Valmentava johtaminen pitää tulosten lisäksi tärkeänä tapaa, jolla tulokset saavutetaan: tiimityöhön ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen kiinnitetään erityistä huomiota. Jotta alaisten suorituskykyä voidaan parantaa, valmentavan esimiehen tulee toimia haastajana ja kannustajana sekä luoda suotuiset olosuhteet alaisten kehittymiselle. Johtamiskulttuurin on hyväksyttävä henkilöstövoimavarojen johtaminen yhdeksi perusarvoksi. Valmentavan johtamisen taustalla vaikuttaa usko siihen, että jokainen ihminen haluaa antaa parhaansa ja kehittyä, kunhan vain luodaan suotuisat olosuhteet. (Koskelo 2013, 22; Valpola 2002.)

Valmentavan johtamisen avulla pyritään yhtenäistämään niitä hyviä tapoja ja tottumuksia, jotka parhaiten edistävät koko organisaation tavoitteita. Hyvät tavat ja tottumukset niin johtamisessa kuin muussakin toiminnassa juurtuvat vähitellen organisaation pysyväksi pääomaksi. Kun sovitusta tavoista pidetään kiinni, syntyy organisaatioon kokonaan uusi kulttuuri. Valmentava kulttuuri saavutetaan korostamalla yksilösuoritusten sijaan yhteistyötä. Innostumisen ja yhteiseen tekemiseen sitoutumisen tulee näkyä ja tuntua työyhteisön ilmapiirissä. Jotta valmentavaan kulttuuriin päästäisiin, on kiinnitettävä huomiota toimintatapoihin ja arvostuksiin, osaamisen kehittämiseen ja vuorovaikutussuhteiden laatuun. Yksi valmentavan kulttuurin kulmakivistä on osaamisen ja ammattimaisuuden tietoinen kehittäminen. Tämän hetken osaaminen ei tulevaisuudessa riitä takaamaan menestystä, vaan se, miten yksilöitä ja ryhmiä kannustetaan kehittymään. Arvostamalla osaamista vahvistetaan innostusta ja sitoutumista yhteiseen tekemiseen. Myös arviointeihin ja palautteen antamiseen tulee kiinnittää huomiota. Mittaamisen painopiste tulee olla sen hetkisen tilanteen arvioimisen sijaan kehittymisessä. Valmentavassa kulttuurissa palaute on aina mahdollisuus, ei uhka. Valmentava johtaja auttaa alaisiaan löytämään omat innostuksen lähteet ja sellaiset tekemiset, jotka tuottavat merkityksellisyyden kokemusta. Innostus syntyy, kun alaiset saavat olla mukana, osallistua ja vaikuttaa. Näin he saavat kokemuksen siitä, että ovat yhteisölle tärkeitä ja merkityksellisiä (Koskelo 2013, 23 – 24.)

Yhtenä keskeisenä tekijänä hyvässä esimiestyössä on esimiestyön ja eri johtoportaiden johtaminen. Tämä on tekijä ja ongelma, jonka välttäminen vaatii hyvää ohjausta ja ennakkointia. Organisaation pitää olla kiinnostunut esimiestyön laadusta ja siihen liittyvistä tekijöistä, kuten tavoitteet, velvoitteet ja vastuu. Muuten onnistumisen edellytyksiä ei ole ja esimiehet alkavat kyseenalaistaa roolejaan. Tuloksena voi olla tapahtumaketju, jossa rooleja yritetään selkeyttää kirjaamalla kattava lista tehtävistä ja vastuista, joita esimiehellä on. Samalla esimiehet kuitenkin kokevat tämän ei niinkään apuna vaan tehtävälستانa, johon heillä ei kuitenkaan toteutukseen tarvittavia resursseja. (Järvinen 2005, 18 - 19.)

Organisaatiolla on aina omat erityispiirteensä ja tapansa toimia, ja näistä muodostuvat organisaation keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat johtamiseen. Esimerkiksi hierarkkisessa organisaatiossa esimiehen paikka ja olemassaolo on kiistattomampaa kuin esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiossa. Esimiehen asemoituminen ja kiistattomuus voi helpommin kyseenalaistua asiantuntijaorganisaatiossa, jossa asiantuntijuus nousee johtamista korkeampaan arvostukseen. Esimiehen on vaikeaa antaa tehtäviä ja suoria ohjeita siitä, miten tulisi toimia, koska ei hallitse alaistensa tehtäviä. Tässä tilanteessa työntekijän valta suhteessa johtajaan kasvaa ja asiantuntijavalta lisääntyy. Tämä voi johtaa epäterveelliseen kehitykseen, jossa organisaatio luisuu raihteiltaan puutteellisen ja kapea-alaisen johtamisen takia. Merkittävimpänä tekijänä eri organisaatioiden välillä on se, että mitä hankalampaan tilanteeseen esimies työssään joutuu, sitä enemmän hänen omat henkilökohtaiset kykynsä vaikuttavat tilanteesta selviämiseen. (Järvinen 2005, 32 - 33.)

Johtajuudessa keskeinen asia on tilanteesta riippumatta omata kyky vaikuttaa joukon tai yksilön käyttäytymiseen vuorovaikutuksen kautta. Johtamiseen liittyy kolme eri käsitettä, jotka ovat vaikuttajaosapuoli, vaikutettavaosapuoli ja työyhteisön tavoitteet. Keskeiseksi tekijäksi nousee johtajan kyky hyödyntää omaa asemaansa yhteisön johtamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Useimmissa työyhteisöissä johtamista ilmenee useilla organisaation eri tasoilla ja sitä suorittavat muutkin kuin juuri siihen tehtävään nimetyt tai osoitetut henkilöt. Yhteisön jäsenet vaikuttavat osaltaan johtajan päätöksen tekoon ja toimintatapojen määrittelyyn sekä yhteisiin tavoitteisiin. Johtamisvastuu ei kuitenkaan hajaudu pois erikseen nimetyltä johtajalta, vaan hän on viimekädessä vastuussa oman organisaationsa toiminnasta. (Jalava 2001, 8 – 10; (Koivuniemi 2004, 41.)

2.2.2 Verkostomaisuus ja sen haasteet uudistuvassa esimiestyössä

Johtajan ominaisuuksista tai valmiustekijöistä yksi nousee ylitse muiden ja toimii osin toiminnan mahdollistajana. Johtajalla on oltava kyky ja halu tulla toimeen muiden ihmisten kanssa. Johtohenkilöstön tehtävänä on inhimillisten pyrkimysten saattaminen sopusointuun organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä ei tapahdu itsestään, vaan vaatii yhteistoiminnan määrätietoista johtamista ja kehittämistä. Johtohenkilöstön yhteistyösuhteet ja toiminta ovat tärkeitä ja korostuvat normaalin toimintaympäristön lisäksi laajemmassa organisaatiossa tai sen ulkopuolelle ulottuvassa verkostomaisessa toiminnassa. (Kotter 1996, 29.)

Organisaation kasvaessa sen toiminnot muuttuvat ja vastuuta on pakko jakaa yhä useammalle taholle. Vastuu jaetaan yleensä eri osastoille tai eri toimintakokonaisuuksiksi. Vastuun ja johtamisen jakaantuessa organisaation sisällä on johtajien keskinäisen yhteydenpidon korostuttava ja oltava selkeää eri tasojen johtotehtävissä oleville. (Saarikko ja Voutilainen 1977, 7 - 8,12.)

Esimerkki on voimaa johtamistyössä. Johtohenkilöstön on huolehdittava keskinäisen yhteistoimintansa sujumisesta ennen kuin on vankkaa perustaa organisaation muun sisäisen tai ulkoisen yhteistoiminnan parantamiseksi. Organisaatioissa erityisesti esimieheltä vaaditaan ajan tasalla olevaa ymmärrystä siitä, miten verkostomainen yhteistoiminta ja sidosryhmät vaikuttavat organisaation toimintaan ja esimies onkin velvollinen päivittämään osaamistaan muuttuvien tarpeiden edessä. Yhteistoiminta kehittyy tekemisen kautta ja siihen voivat vaikuttaa negatiivisesti pienetkin osa-alueet. Varsinkin pienissä ja tiiviissä organisaatioissa ongelman voi aiheuttaa jo yksittäinen henkilö. Organisaation yhteistoiminta on myös jatkuvassa muutoksessa ja sen on kestävä organisaatioon kohdistuvat muutokset kuten henkilöstön vaihtuvuus ja ikääntyminen. Esimiehen kannalta on huomioitavaa, että muutoksen myötä myös yhteistoiminta on edelleen varmistettava. Tavoitteena on jatkuva ja terve yhteistyö eri henkilöstöryhmien välillä sekä alaisten ja johdon välillä. (Saarikko ja Voutilainen 1977, 7,11.)

Yhteistoiminnan luontainen toteutumispaikka on jokaista lähellä oleva ja konkreettisesti koskettava toimintaorganisaatio. On kuitenkin muistettava, että halu yhteistoimintaan ei ole itsessään selvää, vaan jokainen yksilö suhtautuu siihen omalla tavallaan. Suomalainen käsitetään usein eristäytyväksi ja itsenäiseksi toimijaksi, joka pyrkii itsenäisesti tavoitteisiinsa. Tämä osin myös tutkimuksella todistettu asia aiheuttaa sen, että usein hätkähdämme ja koemme väkimmäiseksi sen, että joku tulee puuttumaan toimintaamme. Työryhmissä toimiminen voi siis aiheuttaa voimakkaita ja vastustavia reaktioita meissä, mutta samalla tarvitsemme kuitenkin ympärillemme muiden antamaa hyväksyntää, luottamusta ja tukea. (Saarikko ja Voutilainen 1977, 7 - 11.)

Tutkimusten mukaan yhdeksi keskeiseksi muuttujaksi nousee se, toimiiko verkosto johdetusti vai itseohjautuvasti. Tai jos verkosto toimii johdetusti, kuinka vahva keskusjohtoisuus siinä on havaittavissa. Toinen mielenkiintoinen kysymys taas nähdään siinä, voidaanko verkostomaista yhteistyötä suunnitella etukäteen. Suunnittelun ja spontaaniuden välinen ristiriita on havaittavissa lähes kaikissa inhimillisen toiminnan alueissa. Mikään verkosto ei todennäköisesti voi toimia täysin itseohjautuvasti ja spontaanisti, ja taas vastaavasti täysin johdettu ja suunniteltu verkosto ei voi hyödyntää verkostomaisen yhteistyön etuja kuin vain puolittain. Koska verkostomaisen toiminnan hyötynä pidetään juuri joustavuutta ja liikkuvuutta, vaaditaan mahdolliselta verkoston koordinaattorilta tai johtajalta taitoa pitää yllä tätä verkoston dynamiikkaa. (Suominen 2004, 90 – 91.)

Toimivista yhteistyösuhteista, sekä taidosta solmia ja ylläpitää niitä, on tullut yhteiskuntamme tämän hetkisiä ydinkompetensseja. Verkostomaisesti toimivat organisaatiot ja organisaatioverkostot edustavat uudenlaisia järjestäytymisen muotoja, joita pidetään vastakohtana perinteiselle hierarkkiselle tavalle toimia. Pirstaleisessa toimintaympäristössä juuri verkostojen etuna pidetään niissä toimivien organisaatioiden kykyä oppia toisiltaan tarkkailemalla ja seuraamalla toistensa toimintaa ja prosesseja. Lisäksi verkostomaisen toiminnan katsotaan parantavan osaamista ja korkeatasoisten ideoiden kehittymistä yhteistyön kautta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että verkostomainen yhteistyö on moniselitteinen ilmiö, jota tuotetaan hyvin erilaisilla, retorisisilla tavoilla. Sitä pidetään myös merkittävänä oppimisen edellytyksenä organisaatiossa. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta myös, että se on prosessi, joka perustuu jatkuvaan osallistujien väliseen vuorovaikutukseen. (Suominen 2004, 1 – 2; Kivinen 2008, 54 - 55.)

Erialaisten organisaatioverkostojen sisäinen luonne ja toiminta vaihtelevat kuitenkin sen mukaan, kuinka riippuvaisia niissä toimivat organisaatiot ovat toisistaan, ja kuinka pitkäikäisiä verkostot ovat. Toisessa ääripäässä ovat satunnaisesti toimivat atomistiset verkostot, joissa toimivien organisaatioiden keskinäinen riippuvuus on pientä ja verkoston elinaika lyhyt. Toisen ääripään muodostaa taas syviin sosiaalisiin rakenteisiin juurtunut pitkäaikainen verkostoyhteistyö, jonka jäsenet ovat hyvin riippuvaisia toisistaan. Merkille pantavaa on kuitenkin se, että verkostojen luonne usein muuttuu ja kehittyy ajan myötä. (Suominen 2006, 4-5; Heracleous 2003, 184 - 191.)

Käsitettä verkosto, joka juontaa juurensa sanasta verkko, käytetään vertauskuvana, kuvaamaan monimutkaisia ja hajautettuja sosiaalisia järjestelmiä. Verkostolla tarkoitetaan toimijoiden joukkoa ja niiden sitoutuneisuutta toisiinsa. Verkostojen toimijat voivat olla yksilöitä tai organisaatioita. Verkostomaisuus koetaan positiivisena asiana ja sen merkitys organisaatioissa on jatkuvassa kasvussa. Verkostoja pidetään uusina organisoitumisen muotoina, jotka pystyvät vastaamaan muutosten mukanaan tuomiin haasteisiin. Organisaatioverkostoista puhutaan sekä toimijoiden välisenä, että sisäisinä, ja toisaalla itse organisaatiosta voidaan puhua verkostona. Organisaatioiden sisäisillä verkostoilla tarkoitetaan niitä epävirallisia verkostoja ja organisaatioita, eri toimijoiden välisiä riippuvuus- ja valtasuhteita, joita jokaisessa organisaatiossa väistämättä esiintyy. Jos koko organisaatiosta puhutaan verkostona, viitataan organisaatiomuotoon, jolla on selvät erilliset rakenteelliset ominaisuudet, mutta jonka toiminnassa halutaan korostaa sisäistä luovuutta. Organisaatioiden väliset verkostot ovat järjestelyjä, joissa erilliset organisaatiot ovat keskenään erityisessä yhteistyösuhteessa, joka perustuu vaihdon logiikalle, mutta eivät toimi kuitenkaan täysin markkinoiden ja hierarkian ohjaamana. Organisaatioverkosto on kuitenkin käsitteenä kaikkea muuta kuin selvärajainen ilmaus, sillä siitä on esitetty hyvin erilaisia tulkintoja. (Suominen 2004, 4; Toiviainen 2003, 81 – 83.)

Esimiestyön ja verkostoajattelun hyödyntämisen näkökulmasta tärkeä osa-alue on myös yhteistyön kautta tapahtuva osaaminen ja oppiminen. Oppimista ja osaamista verkostoissa on tutkittu ja siitä on saatavissa laadukasta tutkimusmateriaalia. Tutkimusten tulokset kuitenkin osoittavat, että verkostossa oppiminen on kuitenkin hyvin kontekstisidonnaista ja syvään toimintatapaan juurtunutta. Verkosto on taas tutkimuksen valossa monitasoinen kokonaisuus. (Toiviainen 2003, 195 - 200; Knight ja Pye 2002.)

Erityisen haastavaa luottamuksen syntyminen on virtuaalisesti toimivissa verkostoissa, joissa toimivilla yksilöillä tai organisaatioilla ei ole useinkaan yhteistä yhteistyöhistoriaa tai mitään fyysistä kanssakäymistä toistensa kanssa. Heiltä saattaa myös puuttua kulttuurisesti jaetut käsitykset siitä, mitä velvoitteita yhteistyöhön kuuluu. Näitä kaikkia elementtejä on pidetty perinteisesti luottamuksen syntymisen kannalta keskeisinä tekijöinä. Viimeaikainen tutkimus onkin alkanut korostaa yhä enemmän eräänlaisen nopean tai ripeän luottamuksen merkitystä nykyisessä muuttuvassa maailmassa. Kun yhteistyösuhteet ovat usein ainutkertaisia ja epämääräisiä sekä kestoltaan että muodoltaan, luottamus ei voi enää personoitua niin voimakkaasti sen osapuoliin. Pikemminkin sen on perustuttava yhteiseen toimintaan tai työn kohteeseen, joka taas vastaavasti vahvistaa keskinäistä luottamusta. (Suominen 2006, 90.)

2.2.3 Viestinnän ja vuorovaikutuksen haasteellisuus

Jotkut ovat spesialisteja ja toiset taas yleismiehiä. Jotkut etsivät ensisijaisesti turvallisuutta ja varmuutta toiset taas etsivät jännitystä ja haasteita. Sen lisäksi jokainen yksilö on erilainen taipumuksiltaan ja valmiuksiltaan. Ihmisen perusluonne ja tarpeet on avattu Abraham H. Maslown tekemässä kirjassa ”Motivation and Personality” ja ne muodostavat pohjan myös olennaisilta osin eri johtamisteorioille. Yksityiselle ihmiselle on ensiarvoisen tärkeää, että työn luonne vastaa hänen tarpeitaan, kykyjään, valmiuksiaan ja asennoitumistaan; tai yleisesti ilmaistuna, että hän löytää paikkansa ja pystyy toteuttamaan itseään siinä määrin kuin haluaa. (Torpe ja Kobayashi 1981, 13.)

Vuorovaikutuksen merkitystä opetetaan puolustusvoimien esimiehille esimiesvalmennuksessa ja vuorovaikutusta tuetaan järjestämällä mittauksia sekä kyselyitä työntekijöiden keskuudessa. Työntekijöitä halutaan kuulla ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan tehtäväkiertoonsa perusyksikössä sekä sen ulkopuolella. Organisaatioissa viestintä on tunnistettu keskeiseksi tekijäksi jo vuosia ja sen parantamiseen suunnataan jatkuvasti enemmän resursseja. Ihmisten yksilöllisyys ja tietoisuus omasta itsestään sekä ympäröivästä maailmasta varsinkin länsimaissa on lisännyt ihmisten kiinnostusta ympäristöönsä ja he janoavat saada tietää syyn siihen miksi, jokin asia tapahtuu niin kuin se on tapahtunut? (Kotter 1996, 162 – 167.)

Vuorovaikutus ajatellaan usein itsestään selväksi toiminnaksi, mikä on luontaista kun toimitaan ryhmissä ja muiden yksilöiden kanssa, tai ainakin sen pitäisi olla. Vuorovaikutus ja viestintä eivät kuitenkaan istu kaikkiin organisaatioihin luonnostaan, vaan niitä on kehitettävä pitkäjänteisellä johtamisella. Mikäli organisaatioissa on erityispiirteiden takia paljon hierarkkisuutta ja autoritaarisuutta, on vuorovaikutus ajatuksena puistattava ja turha, koska sitä ei koeta tärkeäksi tulosten saavuttamisen kannalta. Onko autoritaarisuuden olemassaolo kuitenkin välttämättömyys ja onko se hyvä vai huono asia? Mielestäni on paljon perusteita sille, miksi puolustusvoimien johtaminen on muovautunut sellaiseksi kuin se on, ja miksi sodan ajan johtaminen määrittelee toimintaa myös rauhan aikana. Organisaatio on perustettu poikkeusolojen toimintaan, jolloin normaalit ja yleiset toiminnanrajat ovat rikkoutuneet. Poikkeusoloissa ympäristö on haasteellinen ja asiat tapahtuvat nopeasti sekä usein ilman ennakkovarautumista. Tärkeimpänä tekijänä on pitää mielessä annettu tehtävä ja tavoite perinteisesti se, miten niihin päästään on tekijän oma valinta. Tästä johtuen johtajan vastuu ja valta on kasvanut poikkeuksellisen suureksi. Organisaatiolta on myös vasta äskettäin alettu vaatia valmiuksia pystyä parempaan ja pidempään itsenäiseen toimintaan kuin ennen. (Torpe ja Kobayashi 1981, 12 - 14.)

Johtamiselle ei ole mahdollista tai tarpeellista tehdä tiukkaa erottelua sodanajan tai rauhanajan toimintaan, sillä samanlaisuuksia on paljon ja hyvän johtajan kriteerit ovat usein samankaltaiset molemmissa olosuhteissa. Huomioitavaa on se, että painotukset vaihtelevat ja tilanteesta riippuen johtajan on huomioitava eri asioita enemmän kuin toisessa tilanteessa. Esimiehen ominaisuudet ja ammattitaito korostuvat, kun häneltä vaaditaan taitoja toimia ympäristössä, jossa ei ole vain johdettavaa joukkoa, vaan joukollinen johdettavia yksilöitä. Luonteenomaista autoritääriselle johtamiselle on, että se perustuu täysin vallan periaatteelle. Organisaatorakenteen ollessa korostuneen hierarkkinen esimiehet käyttävät valtaa saadakseen välttämättömiksi katsomansa tehtävät suoritetuksi. Puolustusvoimiinkin hyvin sopiva kuvaus ”kuri ja järjestys” ovat tunnusomaista tämän kaltaiselle johtamiselle. Esimiesten käsityksistä poikkeavia näkemyksiä ei suvaita ja niitä pidetään vastustuksena, joka on raivattava pois tieltä tavalla tai toisella. Valittavasti tämän kaltaista johtamista esiintyy edelleen puolustusvoimien organisaatioissa, vaikka tutkimustulokset ja ylemmän johdon halu muuttaa asioita ovat olleet tiedossa jo vuosikymmeniä. (Torpe ja Kobayashi 1981, 19.)

Esimiehellä on organisaatiossaan tavallisesti usean eri henkilöstöryhmien edustajia ja vaihtuvuus niin alaisissa kuin esimiehissä on suuri. Varsinkin tilanteessa, jossa esimies tulee organisaation ulkopuolelta ja tuo mukanaan omat arvonsa, muokkautuu organisaation toiminta usein johtajakeskeiseksi. Mikäli johtajalta puuttuu työkalut vaikuttaa omaan toimintaympäristöönsä ja mikäli organisaatio mahdollistaa tämän, on esimies helposti taipuvainen eliittijatteluun, jossa hän yksin on kykenevä organisaation toiminnan suunnitteluun, ohjaamiseen ja ongelmien ratkaisuun. Tämä kierre on monella tavalla huono molemmille osapuolille ja aiheuttaa turhautumista ja passivoitumista alaisissa sekä loppuun palamista esimiehissä. Useiden tässäkin tutkimuksessa esiin tulleiden tutkimusten ja omien kokemusten perusteella juuri perusyksikön esimiehen tehtävä koetaan yleisesti raskaimmaksi tehtäväksi upseerin urakierron aikana. Yhtenä syynä esimiehen nopealle loppuun palamiselle voisi yksinkertaisesti olla vääristynyt käsitys siitä, miten esimiehen tulisi työyhteisöään johtaa. Ylemmän johdon toimeettomuus ja haluttomuus puuttua asiaan on myös ilmeinen. Pitkittyessään tämän kaltainen toiminta heikentää organisaation tuloksentelekykyä ja vähentää työhyvinvointia. (Torpe ja Kobayashi 1981, 20 – 21.)

Organisaation on olemassa, sille annetun tehtävän ja tavoitteen saavuttamiseksi. Toiminnalle on yleisesti asetettu suuntalinjat ja selkeät tulostavoitteet. Tuloksellisuus perustuu keskeisesti vuorovaikutusjohteisuuteen. Työyhteisön johtaminen on vuorovaikutusprosessien johtamista. Työyhteisön kehittäminen taas on vuorovaikutusprosessien kehittämistä. Hyvä vuorovaikutus on työelämän tärkein laatutekijä ja viestinnän sosiaalinen merkitys on jatkuvasti kasvamassa. Viestintä työyhteisössä voidaan jakaa lajeihin usealla eri tavalla. Yksinkertaistaen voidaan puhua päivittäisviestinnästä ja intensiiviviestinnästä. Päivittäisviestintä on usein spontaania, suunnittelematonta, lyhytkestoista ja ei useinkaan kovin syvällistä. Asioita tarkastellaan usein lyhyellä aikajänteellä. Sisällössä painottuu juuri syntyneet tai lähipäivien ongelmat, töiden organisointi ja ohjeistus. Intensiiviviestintä on tiivis ja päivittäisviestintää pitkäkestoisempi tapahtuma. Tilanne on haasteellisempi. Pohdinta on syvällisempää. Asioita tarkastellaan usein pidemmällä aikajänteellä. Se on usein suunniteltua ja siihen myös varaudutaan. Molempia viestinnän tilanteita tarvitaan. Ne eivät korvaa toisiaan, vaan täydentävät toisiaan ja viestintää tapahtuu kahdenkeskisesti sekä ryhmissä. (Ukkonen 2003, 46.)

Henkilöstövoimavarojen johtamista tutkinut Juhani Kauhanen perehtyy kirjassaan viestintään organisaatiossa. Kauhanen korostaa viestinnän monipuolista vaikutusta organisaation toimintaan. Organisaation viestinnän hän jakaa ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Henkilöstövoimavarojen johtamisen kannalta sisäisellä viestinnällä katsotaan olevan aivan erityinen vaikutus hyvän työilmapiirin luomiselle. Työilmapiiri taas vaikuttaa puolestaan motivaatioon ja asenteisiin, jotka heijastuvat asiakastytyväisyyteen. Puolustusvoimien tapauksessa asiakastytyväisyys tai varusmiesten halu maanpuolustukseen on ratkaiseva tekijä organisaation olemassaolon kannalta, joten sen merkitystä ei tulisi aliarvioida. Ulkoisessa viestinnässä viestitään organisaation asioista ulkopuolisille tahoille ja sen merkitys onkin nykyään jatkuvasti korostunut, samalla kun yhteiskunnan media-aktiivisuus on kasvanut. Viestinnän ulospäin on tapahduttava kuitenkin tasapainossa sisäisen viestinnän kanssa ja usein sisäinen viestintä tulisi toteuttaa ennen ulkoista. Organisaatio ei halua kuulla heitä koskevia asioita ulkopuolisilta tahoilta ennen kuin heidän oma organisaationsa on heille siitä tiedottanut. Lähiesimiehet ovat merkittävässä roolissa ja vaikuttavat suuresti organisaation viestintään. Varsinkin sisäinen viestintä on heidän toiminta-alueellaan keskeinen tekijä, jonka laiminlyönnillä voi olla peruttamattomia seurauksia organisaation toimintaan. (Kauhanen 2003, 167 - 169.)

Tutkimusten perusteella voidaan sanoa kolme seikkaa, jotka vaikuttavat keskeisesti sisäisen viestinnän tyytyväisyyteen. 1) Johdon viestintä koko organisaatiota koskevista asioista. 2) Keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omalla osastolla tai tiimissä. 3) Vaikuttaminen omaan uraan ja kehittymiseen. Keskeinen kysymys on, miten työntekijät saadaan hankkimaan ja hyödyntämään organisaation jakamaa tietoa. Varsinkin tulevaisuudessa työyhteisö koostuu erilaisista ja erilaista työmuotoa tekevistä ryhmistä, kuten määräaikaiset ja etätyöntekijät. Miten heidät sitoutetaan ja motivoidaan toimimaan ilman välinpitämättömyyttä, olen vain töissä täällä asennetta? Mikä on esimiehen suorittaman valinnan, perehdyttämisen ja esimiestyön rooli? (Kauhanen 2003, 167 - 169.)

On käynnissä voimakkaan muutoksen ja viestinnän aikakausi, joka vaikuttaa voimakkaasti kehitykseen. Ilman muutosta ei ole kehitystä. Ilman viestintää ei ole inhimillisyyttä. Vuorovaikutus on yhteinen voimavara. Työpaikan yhteistyö on kokonaisuudessaan viestintää ja sen puuttuminen estää organisaation sisäisen tehokkuuden kasvamisen. Muistioilla, puhelimella tai pöytäkirjoilla tapahtuva mykkä johtaminen lisäävät apatiaa ja epävarmuutta. Esimies on vastuussa organisaationsa toiminnasta, mutta myös omasta osaamisestaan, ja vuorovaikutustaitojen puuttuminen on ammattitaidottomuutta. Viestintä on mukana kaikessa toiminnassa. Sillä vaikutetaan käsityksiin ja käyttäytymiseen, analysoidaan menneitä, suunnitellaan tulevaisuutta. Lisäksi se on mahdollistava tekijä puhuttaessa kasvatuksessa, käskemisessä, informoimisessa ja kannustamisessa. Eli sen voidaan katsoa olevan aivan keskeinen tekijä organisaation toimivuuden kannalta. Esimiehen kannalta vuorovaikutus on keskeistä ja sen kannalta katsottuna on tärkeintä osallistuttaa myös alaiset organisaation päätöksentekoon. Esimiehen toimenkuvaan kuuluu, että hän on äänessä pääosan työajastaan ja ohjaa organisaation toimintaa. Esimies vaikuttaa alaisiin sanoilla ja alaiset arvioivat esimestään tämän sanojen perusteella. Esimiehen ei kuitenkaan tarvitse ajatella aina alaisensa puolesta, vaan toisinaan kuunnella puhumisen sijasta. Tilanne pitää mieltää enemmänkin kahden osajan tai asiantuntijan väliseksi keskusteluksi yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tasa-arvoisuus syntyy tasa-arvoisessa ilmapiirissä, joka on yhteisesti luotava työyhteisöön. (Ukkonen 2003, 43 – 44, 49 – 50.)

Vuorovaikutuksen onnistumisen huomaa työyhteisössä, eikä sen puuttuminenkaan jää huomiotta. Palaute on keskeinen tekijä toiminnan kehittämisessä. Palaute voi olla monenlaista ja tulla erilähteistä, eritavoin kerättyä. Puolustusvoimissa palautteen kerääminen on ohjeistettu kattavasti ja sen keräämiseksi tehdään paljon. Varsinaisen palaute kerätään usein asiakkailta eli tässä tapauksessa varusmiehiltä, mutta myös organisaation sisäinen palaute korostuu jatkuvasti. Henkilöstö on myös huomioitava ja mikäli henkilöstön antama palaute on eripuraista ja huonoa, ei mene pitkään kun asiakkaat antavat samanlaista palautetta. Ilman palautetta esimies jää myös ilman tärkeää informaatiota toimintansa onnistumisesta. Ilman palautetta organisaatio ei kehity. Palaute ei kuitenkaan riitä, ellei sitä analysoida ja käsitellä asiaan kuuluvalla tavalla. Puolustusvoimien uusien henkilöstöstrategia korostaa juuri tätä seikkaa ja nimeää sen tehostamiskohdeksi. Kerätty palaute on arvokasta ja sen hyödyntäminen osana lisääntyvää kehitys- ja tutkimustoimintaa on keskeistä. Myös työyksiköiden sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja esimies – alaissuhdetta halutaan palautteen kautta edelleen kehittää toimivammaksi. (Ukkonen 2003, 72; Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015.)

2.3 Perusyksikkö johtamisympäristönä

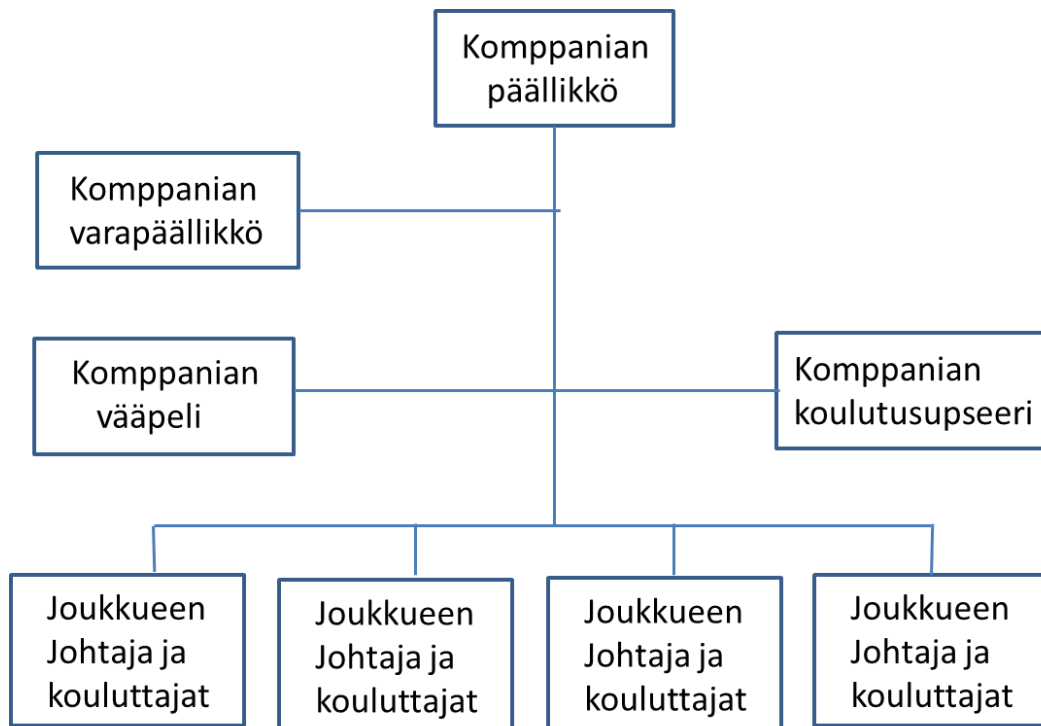
2.3.1 Toimintaympäristön ydinkohtien esittely

Organisaatio käsitettä on tutkittu kattavasti ja se liittyy kiinteästi johtamistutkimukseen. Organisaatio on perusta ja rakenne työyhteisön toiminnalle ja luo puitteet myös johtosuhteille ja esimiestyölle. Organisaatio perustuu yhteistoimintaan ja ihmisten välisiin suhteisiin. Organisaation keskeisin merkitys on sen kyky yhdistää eri yksilöiden toiminta yhtenäiseksi ja tavoitteelliseksi toiminnaksi. Organisaatiota voi tarkastella kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa on se, mitä yksilö voi tehdä organisaation hyväksi ja toinen tapa on se, mitä organisaatio voi tehdä yksilön hyväksi? Esimiestyössä ja johtamisen kannalta on keskeistä hahmottaa molemmat puolet ja ymmärtää henkilöstön kasvava itsetietoisuus ja vaatimukset. Varsinkin tulevaisuuden organisaatioissa henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen turvaamiseksi on jokaista yksilöä tuettava ja johdettava yksilöllisesti. (Juuti 1992, 209 – 210; Schein 1987, 28 – 29; Mintzberg 1979.)

Sotilasorganisaation ensisijaisena vaatimuksena, on kyky suoriutua taistelukentän olosuhteista. Tästä syystä organisaation on rakenteeltaan oltava mahdollisimman luja, selkeä ja kurinpidon kannalta vankkumaton. Puolustusvoimien organisaatorakenne saattaa rauhan ajan toimintoihin mitoitettuna vaikuttaa hierarkkiselta ja liian byrokraattiselta, mutta on hyvä muistaa se, että puolustusvoimat on valmiusorganisaatio, jonka tehtävänä on valmistautua toimimaan sodan uhan tai sodan aikana. (Sotilasjohtaja I osa 1990, 116 – 118.)

Perusyksikön tehtävänä on sotakelpoisten joukkojen tuottaminen Suomen koskemattomuuden turvaamiseksi. Joukko-osastot tuottavat rauhan aikana joukkotuotantosuunnitelmiansa mukaisesti sodan ajan joukkoja. Tuotantotehtävän aika on yleisesti kaksi vuotta tai neljä saapumiserää. Tuotettavan joukon koon mukaan sen tuottamiseen voidaan käyttää yhdestä neljään eri saapumiserää. Yleisenä periaatteena voitaneen pitää, että kahdesta peräkkäin palvelukseen tulevasta saapumiserästä koulutetaan yksi sodanajan perusyksikkö. Varusmieskoulutus voidaan kuitenkin järjestää ja joukkoja kouluttaa monella eri tavalla ja monessa syklillä. Koulutustapaan saattaa vaikuttaa muun muassa koulutuskalusto. (Envall 2009, 21 – 23.)

Organisaationa perusyksikkö kuuluu osaksi joukko-osastoa, johon se on sijoitettu. Siten se on perinteinen linjaorganisaatio, mutta siinä voidaan myös nähdä linja-esikuntaorganisaation piirteitä, sillä päälliköllä on apunaan varapäällikkö ja väepeli, jotka ohjaavat yksikön hallinnollisia ja myös koulutuksellisia asioita päällikön linjausten mukaisesti. Perusyksiköiden kokoonpanoilla ei ole suuria eroja eri aselajien tai puolustushaarojen kesken. Suurimmat erot tulevat perusyksikön saamista tehtävistä, koska perusyksikön kokoonpanoa voidaan muuttaa vastaamaan kulloisiakin koulutustehtäviä. Perusyksikön organisaatio on selkeä, hierarkkinen ja oma hallinnollinen kokonaisuutensa. Sen toimintaa ohjaa sotilashierarkia ja ylemmän esikunnan antamat perusteet. Perusyksikön sisäinen ja erityisesti ulkoinen yhteydenpito tulee hoitaa virkatietä pitkin. (Valtanen ja muut 2008, 144 - 145; Perusyksikön päällikön ohje 1996, 13 – 19.)



Kuvio 2. Esimerkki kaavio perusyksikön organisaatiosta

Kaaviossa esitetty kuva organisaatiosta on esimerkki rungosta, joka kuvaa useimpien perusyksiköiden organisaatiota. Perusyksikön organisaatioon voi lisäksi kuulua esimerkiksi aliupseerilinja, jota johtaa linjanjohtaja päällikön alaisuudessa. Linjanjohtajan alaisuudessa toimivat linjan omat kouluttajat. Koulutushenkilöstöä voidaan myös käyttää joustavasti eri perusyksikön kokonaisuuksien tukemiseksi. Siten perusyksikön organisaatio on joustava, tehtävien mukaan muuttuva työyhteisö, joka ainakin koulutushenkilöstön ja koulutusosastojen osalta muuttuu eri koulutuskausien ajaksi erilaiseksi. (Iivarinen 2013, 11.)

Henkilöstö on perusyksikön tärkein voimavara muita resursseja väheksymättä. Perusyksikössä voi samanaikaisesti työskennellä eri ammattiryhmiin kuuluvia henkilöitä, kuten peruskoulutuksen saaneita upseereita, sotatieteidenmaistereita ja -kandidaatteja, opistoupseereita, aliupseereita, sopimussotilaita ja siviilejä. Nykyiset päälliköt kertovat tehtävän muuttuneen aina vain haastavampaan suuntaan. Vastuu lisääntyy ja suunnitteluväli pitenee jatkuvasti. Yhteiskunnan muutokset heijastavat myös omat vaikutuksensa varusmiehiin, jotka voivat olla erittäin haasteellisia johdettavia. (Valtanen ja muut 2008, 145 – 146; Linnamaa ja Paaso 2007, 50 – 54.)

Henkilöstön kokonaisvaltaisena luotsaajana päällikön on oltava myös tärkeäosa organisaation osaamisen kehittämistä. Osaamisen johtaminen ei ole yksinkertainen asia organisaatiossa, jonka toiminta perustuu toimintakykyisten sodanajan joukkojen tuottamiseen. Perusyksikössä vaalitaan hyviä kouluttajia ja koulutustapahtumia tehostetaan jatkuvasti. Puolustusvoimat on tutkinut paljon koulutustapahtumaa ja laatinut kattavat ohjeistukset toiminnan tueksi. Rauhajan toimintaa linjaa varsinkin palvelusturvallisuus, joka mainitaan useissa puolustusvoimien ohjesäännöissä ja oppaissa, kuten esimerkiksi kouluttajan oppaassa. Opas keskittyy koulutustapahtumaan ja sen ympärillä vaikuttaviin tekijöihin. Koulutettavat ovat pääasiassa varusmiehiä ja kouluttajat ovat henkilökuntaa. Perusyksikössä päälliköllä on ylimpänä esimiehenä vastuu oman yksikkönsä tuottamasta reservistä ja koulutuksen sujuvuudesta. Päällikön asemaa voikin oppaan perusteella tarkastella niin, että päällikkö vastaa usean eri alaisensa, ammattilaisen tekemästä itsenäisestä työstä. Päällikkö ei osallistu ja ole välitön toimia tässä tapahtumassa, vaan ohjailee suurempia linjoja ja antaa vaatimuksia koko työyhteisölle, mahdollistaen resurssien tehokkaan käytön ja tuloksen tarkkailun. (Kouluttajan opas 2007, 10 – 17.)

2.3.2 Perusyksikön esimiestyö tutkimuksen kohteena

Seuraavaksi esittelen muutamia tutkimuksia, joihin olen tutustunut tutkimuksen edetessä. Tutkimukset ovat puolustusvoimien omien opiskelijoiden ja muiden toimijoiden tekemiä ja antavat tietoa oman tutkimukseni aihealueen aikaisemmin tutkituista aiheista. Aikaisempien tutkimusten valinnassa tähän tarkasteluun olen käyttänyt maanpuolustuskorkeakoulun Taisto-hakupalvelua. Kiinnostukseni kohde oli suunnattuna uusimpiin tutkimuksiin aihealueesta, koska työni tarkoituksena on keskittyä ensisijaisesti uusiin ja tuleviin haasteisiin perusyksikön päällikön toiminnassa. Hakusanoina olen käyttänyt sanoja kuten: Perusyksikkö, esimiestyö, muutosjohtaminen, strateginen johtaminen ja johtamisen haasteet. Hakutulokset olivat kirjavat mutta asemoivat hyvin omaa tutkimustani suurempaan johtamisen tutkimuskenttään.

Perusyksikön päällikön tehtävänkuvausta, ajankäyttöä ja töiden jakautumista on tutkittu runsaasti. Tutkimusten mukaan hallinnollinen työ koetaan vähemmän merkitseväksi. Tutkimuksen johtopäätöksistä ja kyselyn tuloksista on havaittavissa ajatus siitä, että päällikön tehtävään mielletään kuuluvan kaikki yksikön toiminnan alueet. Varsinkin aselajien teknistymisen ja koulutuksen vaatimusten sekä haastavuuden lisääntyessä vaikuttaa mahdottomalta mieltää perusyksikön päällikön tehtäväksi jokaista yksikölle uskottua tehtävää ja tavoitetta.

Ville Vuorio on tehnyt maanpuolustuskorkeakoululle opinnäytetyön vuonna 1997 aiheesta perusyksikön päällikön tehtävänkuvauks. Tutkimus käsittelee perusyksikön päällikön tehtäviä ja hänelle asetettuja odotuksia. Tutkimuksessa on käytetty aineiston keräämiseen kyselyä, jonka tutkija on tehnyt omien kokemustensa ja esittämiensä lähteiden pohjalta. Kyselyn tulosten perusteella suurimmaksi ongelmaksi koettiin päällikön ajankäyttö ja tehtäväkentän laajuus. Lisäksi tutkimuksessa todetaan, että ajankäyttöä tulisi pystyä priorisoimaan ja jakamaan organisaation sisällä. Tutkimuksen mukaan päällikön tehtävästä säädetty vaatimukset ja kuvaukset eivät tue tehtävän suorittamista. Päällikön omat valmiudet eivät myöskään ole aina riittävät tehtävän toteuttamiseen johtuen puutteellisesta perehdyttämisestä. Johtopäätöksinä todetaan, että ajankäytöllisen ongelman vuoksi päällikön tehtävää tulisi kehittää kohti koulutukseen osallistumista ja sen valvontaa. (Vuorio 1997, 40 – 43.)

Juho Suvanto on vuonna 2011 tutkinut omassa Pro gradussaan perusyksikön päällikön ajankäyttöä suhteessa tehtävänkuvauksen mukaiseen työmäärän jakautumiseen. Tutkimuksessa päädyttiin siihen lopputulokseen, että suurin osa perusyksikön päällikön työpanoksesta kohdentui henkilöstöhallinnon sekä koulutuksen johtamisen ja suunnittelun kokonaisuuksiin kuuluviin työtehtäviin. Suvannon mukaan kyseisiä tehtäväkokonaisuuksia on siis pidettävä päällikön työtehtävän tärkeimpinä osa-alueina (Suvanto 2011, 55 – 60.)

Tutkimusta on tehty myös perusyksikön päällikön, tai vastaavassa asemassa olevan, työssäjaksamisesta ja työyksikköön vaikuttavien muutosten johtamisesta. Näiden tutkimusten mukaan esimiehen toiminnan kannalta tärkeimmiksi tekijöiksi muodostuivat osaaminen, kulttuurin välittyminen kaikille työntekijöille ja päällikön esimerkillisyys. Päällikön työssäjaksamiseen taas koettiin vaikuttavan ensisijaisesti suuri hallinnollisen työn määrä ja omien esimiesten tuen puuttuminen. Myös viestinnän ja vuorovaikutuksen katsottiin olevan merkityksellisiä puhuttaessa esimiestyön hyvistä lähtökohdista.

Kristiina Hänninen on vuonna 2008 tutkinut esimiestyön haasteita muuttuvassa kuntaorganisaatiossa. Esimiestyön on kuvattu olevan yhä kasvavien vaatimusten alla alati muuttuvassa yhteiskunnassamme. Esimiesten tehtäväksi jää henkilöstön sitouttaminen muutoksiin ja mahdollisiin uusiin tehtäviin. Tulevaisuus on epävarmaa ja esimiehiltä odotetaan paljon. Tutkimuksessa esitettyjen tulosten mukaan muutoksenhallinta taidoilla on olennainen merkitys esimiesten työhyvinvointiin. Onnistunut muutos vaatii esimiehiltä hyvää itsensä tuntemista sekä kykyä toimia rakentavalla tavalla epävarmassa tilanteessa. Olennaisessa asemassa ovat tunteiden hallinta, hyvät vuorovaikutustaidot sekä luottamuksen rakentaminen. Työyhteisön työhyvinvoinnista vastuunsa kantava esimies huolehtii omista työhyvinvoinnin osa-alueistaan monipuolisesti. Esimiestyö on tulosten mukaan kärsinyt inflaation, jossa esimiestyön arvostus ja paineet eivät ole oikeassa suhteessa. Esimiestyö on vaativaa ihmisten johtamista, jossa työntekijöiden rakentavilla esimies-alaistaidoilla on suuri merkitys. Vertaistuki muiden vastaavissa asemassa olevien esimiesten kanssa nousi myös tärkeäksi asiaksi. Viime kädessä esimies on itse vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan niin kuin muutkin työntekijät. (Hänninen 2008.)

Aki Hugg (2008) on tutkinut omassa Pro gradussaan perusyksikön päällikköä organisaatiokulttuurin muutoksen johtajana. Tutkimuksessa havaittiin, että keskeisiksi tekijöiksi organisaatiokulttuurin muutoksen johtamisen kannalta nousivat koulutuksen ja tietoisuuden merkitys osana organisaatiokulttuurin muutosta sekä päällikön oma esimerkki. Keskeisimmiksi havainnoiksi perusyksikön organisaatiokulttuurin sisältöä koskevista asioista nousivat perusyksikön organisaatiokulttuurin hierarkkisuus ja byrokraattisuus, sekä perinteiden ja arvojen korostuminen. (Hugg 2008.)

Markus Iivarinen on vuonna 2013 tutkinut perusyksikön päällikön kokemuksia työssä jaksamisesta ja johtamisesta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitkä asiat vaikuttavat perusyksikön päällikön työssä jaksamiseen ja johtamiseen. Tutkimuksen kohteena oli yksilöiden kokemusten, johtamisen, työssä jaksamisen ja päällikön tehtävien muodostaman kokonaisuuden hahmottaminen. Tutkimuksen tuloksena todettiin johtamisen haasteina tietojärjestelmät ja ylipäätään hallinnollisten tehtävien viemä aika koulutuksen seuraamisesta sekä esimiehen tai esikunnan antaman ohjauksen vähyys tai puute ja tiedon pimittäminen sekä pikatilanteet. (Iivarinen 2013.)

Esimiestyön kannalta selvästi vähemmän tutkittua on johtajuuden jakautuminen perusyksikön kaltaisessa ympäristössä. Puolustusvoimien sisällä tapahtuvaa yksikön päällikön suorittamaa esimiestyötä ei ole juurikaan tutkittu kokonaisuutena, eikä sitä ole tarkasteltu sen keskeisten haasteiden muodostamasta näkökulmasta. Keskeisten haasteiden kautta on mahdollista ymmärtää paremmin esimiestyön suuntalinjoja. Haasteiden muuttuessa tutkimusta tarvitaan myös mahdollisista tulevaisuuden näkymistä. Puolustusvoimien ulkopuolelta löytyy kuitenkin tutkimuksia joissa esimiestyön tutkimus käsittelee jo tämän tyyppisiä suuntauksia.

Antti Kumpula tarkastelee vuonna 2012 ilmestyneessä tutkimuksessaan pankkiorganisaation konttorinjohtajien käsityksiä itsestään johtajana ja omasta roolistaan nykyisessä työympäristössä. Toimialaa luonnehtii ja siellä korostuu nykyään vastuun siirtäminen esimiehiltä alaisille ja esimiesroolin muuttuminen yleishallinnollisten tehtävien hoitajasta valmentavaksi tiimi-esimieheksi. Pankkitoimintaa hän kuvaa muuttuneeksi, minkä vuoksi esimiestyön rooli ja tehtävälle asetettavat odotukset ovat muuttuneet aikaisemmasta. Tutkimus keskittyy siihen, miten konttorinjohtajat rakentavat identiteettiään suhteessa muuttuvaan työhönsä. Tutkimuksessa pohdittiin ensisijaisesti johtajan identifioitumista organisaatioon. Tuloksina nousivat esiin seuraavat asiat. Johtajat näkevät työnsä eri tavalla, kohtaavat työtä koskevat muutokset omalla tavallaan ja suhtautuvat muutoksiin omista lähtökohdistaan. Tällöin he tuottavat erilaisia jäsenyksiä urastaan ja työhistoriastaan sekä painottavat kertomuksissaan eri tapahtumien merkityksiä ja merkittävyyttä toisistaan poikkeavalla tavalla. (Kumpula 2012.)

Muutoksesta on tullut yhä pysyvämpi olotila. Tämä edellyttää kaikilta yksilöiltä ja organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Osaaminen vanhenee niin nopeasti, että ainoa keino säilyttää työkyky ja tuloksellisuus on kyky oppia uutta ja valmius omaksua nopeasti uusien työtehtävien vaatimia tietoja ja taitoja. On arvioitu, että keskimäärin kaikesta tiedosta uusiutuu vuosittain 15 - 20 prosenttia, vähimmilläänkin 7 prosenttia. Aina on kuitenkin myös sellaista tietoa, joka ei uusiudu, vaan kumuloituu organisaatioon ja ihmisille kokemuksena ja perusosaamisena. Uusiutuakseen on organisaation ymmärrettävä osaamisen ja kehittämisen merkitys. Yrityksmaailmassa osaamisen merkitys muutoksen hallinnassa on havaittu ja otettu osaksi strategiaa ja sen toteutusta. (Kauhanen 2003, 141.)

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa perehdytään tutkimuksessa käytettyihin menetelmiin ja siihen, miksi tutkija on valinnut juuri kyseiset menetelmät oman tutkimuksensa toteuttamiseen. Menetelmien valinnat ovat keskeisiä, jotta tutkimuksella olisi mahdollisuus vastata juuri haluttuihin kysymyksiin tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi ja muut 2003, 128).

Miellän tutkimukseni tapaustutkimukseksi, koska tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa sekä kuvata rajatun aiheen sisällä tapahtuvaa ilmiötä. Tutkielma on rajattu käsittelemään yhden joukko-osaston kaikkia perusyksikön päälliköitä ja heidän tehtävänsä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tyypillisesti jonkin asian kuvailu, mutta tutkimuksen kartoittavaa tarkoitustakaan ei suljeta pois. Tapaustutkimus voi olla joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen ja aineisto voidaan kerätä montaa eri menetelmää käyttämällä. Empiirisen aineiston keräystä, keräykseen käytettyä menetelmää ja aineiston analysointia käsitellään tarkemmin tutkielman viidennessä luvussa. Robert K. Yinin mukaan tapaustutkimus on empiirinen tutkimusote, joka tutkii tämän päivän ilmiötä sen todellisessa kontekstissa, kun ilmiön ja kontekstin rajapinta ei ole selkeä ja jossa käytetään monia evidenssin lähteitä. (Hirsjärvi ja muut 2003, 123.)

Tutkimusaiheeni valinnassa minua on ensisijaisesti ajanut eteenpäin halu tarkastella esimiestyötä ilmiönä ja sen toteutumista ympäristössä, joka on minulle jo entuudestaan tuttu, ja jonka pariin tulevat työtehtävät myöhemmin taas suuntaavat. Omat ennakkokäsitykseni asiasta ovat muodostuneet työelämässä vietettyjen noin neljän vuoden aikana. Ensimmäkin voimakkaana ennakkokäsityksenä koen esimiestyön perusyksikössä erittäin haastavaksi ja moniulotteiseksi ilmiöksi. Kokemuksieni perusteella se nojaa vahvasti hierarkkisen organisaation perusteisiin, jossa esimies koetaan kiistattomana johtajana. Pahimmillaan esimiestyön merkitystä ei siis välttämättä tunnisteta ensinkään, vaan se asemoituu tapauskohtaisesti osaksi esimiesasemassa olevan sotilaan johtamiskäyttämistä. (Varto 1992, 36.)

3.1 Tapaustutkimus tutkimuksen teon välineenä

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Opinnäytetyössä on sovellettu tapaustutkimuksen ideologiaa. Tapaustutkimus sopii hyvin tutkimukseen, jossa tutkitaan esimiestyötä yksittäisenä tapauksena tai osana pientä tapauksien ryhmää, jotka ovat suhteessa toisiinsa. Kiinnostuksen kohteena on itse prosessi eli esimiestyö osana ympäristöään eli perusyksikköä. (Hirsjärvi ja muut 2003, 123.)

Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapahtumaa, rajattua kokonaisuutta tai yksilöä käytämällä monipuolisia ja eri menetelmillä hankittuja tietoja. Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään tapauksia pääasiassa miten - ja miksi -kysymysten avulla. Yinin mukaan teoreettinen perehtyneisyys tutkimusalaan ennen aineiston keruuta on olennainen osa tapaustutkimusta. Ennen aineiston keräämistä esimerkiksi teemahaastattelun keinoin on saatava oikea suunta ja riittävä teoriapohja kysymysten luomiseksi. Paitsi aineiston keruun ohjauksessa teorialla on merkitystä myös tutkimuksen yleistettävyyden kannalta. Mahdollinen yleistettävyys koskee teoreettisia väittämiä, ei yleistettävyyttä mihinkään perusjoukkoon. Tapaustutkimuksen ei silti tarvitse sitoutua teoriaan. (Yin 1994, 5 - 13.)

Tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä ilmiöstä pyrkimättä kuitenkaan yleistävään tietoon. Yleensä tapaustutkimus valitaankin menetelmäksi, kun halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä konteksti. Tapaustutkimus antaa vastauksia kysymyksiin kuten. Miten saatuja tuloksia voitaisiin mahdollisesti soveltaa muuhun tai muualla? Miten yksittäistapauksen tuloksia voi käyttää apuna suunniteltaessa aihetta koskevia laajempia tutkimuksia? (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Tapaustutkimuksen tavoitteena on selvittää organisaatiossa tapahtuvaa käytännön ilmiötä tai tapausta ja sen yhteyttä ympäristöön. Opinnäytetyössä ongelmana on esimiestyön uudenlaisten vaatimusten tuoma haasteellisuus ja puuttuvat tiedot asiasta. Työ tuottaa ongelmanratkaisun lisäksi uutta tietoa ja ymmärrystä kyseisestä ilmiöstä. Tapaustutkimus on lähestymistapa, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asiat ovat ja miten ne vaikuttavat ympäristöönsä. Tapaustutkimuksessa on olennaista ottaa tapaus, eli tässä tutkimuksessa, esimiehet aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. Tähän on pyritty myös tässä opinnäytetyössä tekemällä yhteistyötä useamman perusyksikön esimiehen kanssa sekä kuuntelemalla ja tarkkailemalla henkilöstön ajatuksia tilanteesta. (Hirsjärvi ja muut 2003, 123; Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006, Artikkelii.)

Tapaustutkimuksen uranuurtajan Robert E. Stakesin mukaan tapaustutkimuksen ensimmäinen asia on ymmärtää, mikä on se tapaus, jota on tarkoitus tutkia. On pystyttävä nostamaan tutkittava kohde ylös sitä ympäröivästä kontekstista. Tapaus voi olla yksinkertainen tai monimutkainen ja tutkimuksen teko voi kestää ajallisesti pitkäänkin, mutta tutkijan keskittyessä aiheeseensa hän suorittaa tapaustutkimusta. (Stake 1995, 14.)

Tapaustutkimus on siitä tehtyjen havaintojen perusteella tutkimustapa ja taito, jonka oppii vain tekemällä. Tanskalainen tapaustutkimusotteen kehittäjä Bent Flyvbjerg on verrannut tapaustutkijaa puuseppään, jonka työkalujen määrä – ja taito käyttää niitä – karttuu vuosien myötä. (Laine, Bamberg ja Jokinen 2007, 5.)

Tapaustutkimus käsitettä on usein virheellisesti käytetty viittaamaan tutkimusmetodeihin. Englanninkielisessä kirjallisuudessa menetelmäksi on niputettu usein sekä aineistonkeruu- että tutkimusmenetelmät. Myös tapaustutkimus nimetään usein metodiksi, mikä johtuu käsite - käsitteen laajuudesta. Suomenkielessä menetelmä on vakiintunut koskemaan konkreettisia, selvästi rajattuja tutkimusmenetelmiä. Tapaustutkimus taas sisältää lähtökohtaisesti useita tutkimusmenetelmiä. Siksi on perusteltua sanoa, että tapaustutkimus ei ole metodi vaan tutkimustapa tai tutkimusstrategia, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä. (Laine, Bamberg ja Jokinen 2007, 9.)

Omassa tutkimuksessani on selviä liittymäpisteitä tapaustutkimuksen keskeisiin periaatteisiin. Tutkiessani kokemuksia ilmiöstä tulen käyttämään kirjavaa aineistoa ja eri menetelmiä johtopäätösten luomiseksi. Johtopäätöksiltä odotan ensisijaisesti yksityiskohtaisia ja tarkkoja havaintoja suhteellisen pieneltä tapausjoukolta. Kaikissa empiirisissä tutkimuksissa käsitellään tapauksia. Tapaustutkimuksessa tapaus ymmärretään kuitenkin toisin kuin esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa, jossa tapaus on tilastollinen yksikkö. Tapaustutkimuksen kohde on usein tapahtumaketju tai ilmiö. Siinä siis tarkastellaan suhteellisen pientä joukkoa tapauksia tai vain yhtä tapausta. (Laine, Bamberg ja Jokinen 2007, 9.)

Tapaustutkimus on tarkkapiirteinen ja perusteellinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tutkittava kohde voi olla yksilö, yhteisö, organisaatio, kaupunki, valtio, sivilisaatio tai tapahtumakulku. Lähtökohtana on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto ja kuvata tutkimuskohde perusteellisesti. Useimpia tapaustutkimuksia luonnehtivatkin seuraavat seikat: (1) holistisuus eli kokonaisvaltainen analyysi luonnollisesti ilmenevästä tapauksesta, (2) kiinnostus sosiaalisesti ilmenevään prosessiin tai prosesseihin, (3) useanlaisten aineistojen ja menetelmien käyttö, (4) aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen, (5) tapauksen ja kontekstin rajan hämäryys. (Laine, Bamberg ja Jokinen 2007, 10.)

Tutkimuksen edetessä olen huomannut tämän luokittelun varsin toimivaksi ja yleensä viidestä kohdasta useampi kohta täyttyy useissa tapaustutkimuksissa. Omassakin tutkimuksessani täyttyvät selkeästi ainakin kohdat yhdestä neljään. Tutkittavan aiheen tarkoitus on tutkijalle itselle usein se mikä tutkimusta vie eteenpäin ja motivoi tutkijaa, tapaustutkimus sopii täydellisesti siihen käyttötarkoitukseen, jonka olen itse tutkimukselleni asettanut. Tarkoituksena ei ole luoda tuloksia, jotka muodostavat tutkittavan aiheen kenttään suuria mullistuksia. Tarkoituksena on yksinkertaisesti avata tutkittavaa ilmiötä ja sen ongelmallisuutta tutkijalle. Kuitenkin tutkimuksen tarkan ja seikkaperäisen toteutuksen jälkeen sen käyttö tulevaisuudessa tutkimuksissa on mahdollista. Tapaustutkimukselle on ominaista pyrkimys selvittää, jotain mikä ei ole entuudestaan vielä tiedossa mutta, joka vaatii lisää tutkimusta. Koska tapaustutkimus tarkastelee usein monimutkaisiakin ja pidempäänkin jatkuvia ilmiöitä, se soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi. Päämääränä on lisätä tietämystä tutkittavasta aiheesta ja olosuhteista, joiden lopputuloksena tapauksesta tuli sellainen kuin siitä tuli. Tapaustutkijaa ajaa usein eteenpäin tunne siitä, että tapaus on jollain lailla tärkeä, tapauksen tärkeys kuitenkin tutkijalle selviää vasta tutkimuksen kuluessa. (Laine, Bamberg ja Jokinen 2007, 10.)

Tapaustutkimuksella ei tarkoiteta sitä, että kaikki voisi olla tutkittavissa tapaustutkimuksena. Kaikista arkielämän tapauksista ei saada aikaan hyvää tutkimusta ja tutkimus ei saa olla pelkästään kuvaus jostain arkisesta tapahtumaketjusta. Tutkijan tulisikin miettiä, missä tapauksessa tämä tapaus on tapaus? Tutkijan on määritettävä mistä hän on kiinnostunut ja mitä puolia tapauksesta tutkitaan.? Mistä tämä tapaus on tapaus? On kysymys jota tutkijan on pohdittava. Tapaus ja tutkimuksen kohde eivät ole sama asia, vaan tutkimuksen kohdetta ilmentää valitut tapaukset. (Laine, Bamberg ja Jokinen 2007, 10.)

Tutkimusaiheen tunnistaminen auttaa kiinnittämään tapauksen aiempiin tieteellisiin keskusteluihin. Periaatteessa on kaksi erilaista tapaa aloittaa tapaustutkimus. Yhtäältä voidaan lähteä liikkeelle kiinnostavasta tapauksesta ja pohtia, mitkä käsitteet sopivat sen analysointiin ja mistä tapaus kertoo eli mikä on tutkimuksen kohde. Toisaalta tutkimuksen kohde voi olla jo selvillä. Tällöin etsitään tapaus, jossa päästään käyttämään ja kehittämään käsitteitä. Käytännössä tapaustutkimus on jotain näiden kahden ääripään väliltä. Tapaustutkimus ei välttämättä sulje pois tilastollista tutkimusta, sillä tapaustutkimuksessa voidaan yhdistää laadullista ja määrällistä aineistoa. Tässä tutkimuksessa käsiteltävä aineisto on kuitenkin laadullista, jotta päästään yksityiskohtaisempiin ja tarkempiin johtopäätöksiin tutkittavasta tapauksesta. Seuraavana on esitetty tapaustutkimuksen ja tilastollisen tutkimuksen eroavaisuuksia, joiden perusteella voidaan avata tapaustutkimuksen tavoitteita ja päämääriä. (Laine, Bamberg ja Jokinen 2007, 12.)

Taulukko 2. Tapaustutkimuksen ja tilastollisen tutkimuksen vertailu (Laine, Bamberg ja Jokinen 2007, 12)

TAPAUSTUTKIMUS	TILASTOLLINEN TUTKIMUS
Kohteena on pieni joukko tapauksia, usein vain yksi.	Kohteena on suuri joukko tapauksia.
Kerätään laaja aineisto tapauksen erilullottuvuuksista.	Aineistoa kerätään suppeasta ominaisuuksien joukosta.
Tutkimus kohdistuu "luonnollisesti" ilme-neviin tapauksiin. Päätaavoite ei ole kont-rolloida muuttujia niiden vaikutusten arvi-oimiseksi.	Aineisto valitaan siten, että se on edus-tava otos laajasta populaatiosta.
Keskeinen aineisto on laadullista, mutta myös määrällistä voidaan käyttää.	Aineisto on määrällisessä muodossa.
Päämääränä on ymmärtää tapausta. Ta-pauksen yleinen merkitys voi ilmetä kah-della eri tavalla 1) teoriaa kyseenalais-tava, täydentävä tai uutta teoriaa luova ta-paus (analyttinen yleistys) 2) naturalisti-nen yleistys.	Päämääränä on empiirinen yleistäminen.

3.2 Aineiston kerääminen oppinäytetyössä

Aineiston keräämisessä, tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelurunkoa eli teemahaastattelua. Tutkimuksessa, jossa pyritään nostamaan esiin asioita, joita ihmiset kokevat ja kohtaavat työssään voidaan haastattelulla päästä lähimmäs tutkittavan kohteen olemusta. Teemahaastattelun toteutuksesta on kirjoitettu paljon ja se on erittäin keskeinen aineiston keräämiseen tarkoitettu tutkimusmenetelmä. Sen keskeisiä hyviä puolia kuvataan esimerkiksi Hirsjärven ja Hurmeen kirjassa Tutkimushaastattelu, jossa keskitytään varinkin teemahaastattelun toteutukseen. Haastattelu voidaan toteuttaa useista eri lähtökohdista ja monin eri muodoin, jolloin se jättää tutkijalle paljon valinnan vapautta. Teemahaastattelu soveltuu kokemusperäisen aineiston hankintaan muita haastattelumuotoja paremmin, koska siinä tutkija kykenee esittämään epäselvissä tilanteissa tarkentavia kysymyksiä ja saa aineistostaan riittävän syvällistä analyysiä varten. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 34 – 35; Tuomi & Sarajärvi 2004, 77.)

Haastattelun etuja on tutkittu myös Tutki ja kirjoita teoksessa, jossa Hirsjärvi ja muut ovat listanneet haastattelun hyviä ja huonoja puoli sekä avanneet sen käyttöä tutkimuksessa. Suurena etuna haastatteluissa on se, että niissä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti ja vastaajia on mahdollisuus tarkkailla ja myötäillä vastauksen aikana. Haastateltavien kanssa suorassa vuorovaikutuksessa olemisella on suuri merkitys tiedon eheyteen ja oikeellisuuteen kun tutkija itse on sitä suoraan vastaajalta kerännyt. (Hirsjärvi ja muut. 2002, 192 – 193; Järvinen ja Järvinen, 146.)

Tutkimuksen teemahaastattelurungon rakentumisessa aikaisempi tieto aiheesta ohjaa toimintaa. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää, ettei tutkija itse sanellut käyttämäänsä haastattelurunkoa omien olettamustensa perusteella. Teemahaastattelu perustettiin aiheesta jo tutkimusten kautta muodostuneeseen teoriaan ja tietoon. Lisäksi ohjaavina tekijöinä toimivat tutkimukselle asetetut kysymykset ja viitekehys. Ennen varsinaista teemahaastattelua käytetty haastattelurunko testattiin ensin kahdella yksikön esimiehellä, jotta saatiin käsitys sen toimivuudesta ja siitä miten vastukset vastasivat haluttuun tulokseen. Tämä alustava haastattelu tapahtui sähköpostin ja puhelimen välityksellä heinäkuussa 2014. Alustavaa teemahaastattelurunkoa muutettiin saadun palautteen perusteella, jolloin se vastasi paremmin siihen, mitä tutkimuksella haluttiin selvittää. Haastattelut etenivät suunnitelman mukaisesti ja jokaisen haastateltavan kanssa oli heti alusta asti mahdollista keskustella sujuvasti halutuista aiheista. Yleiseksi malliksi muodostui se, että aloitin haastattelun kertaamalla haastattelun aiheet. Yleensä esimiehet olivat kuitenkin hyvin valmistautuneita ja olivat jo perehtyneet sähköpostilla lähettämääni haastattelurunkoon. Jokainen haastateltava oli työn kiireisyydestä johtuen saanut itse valita ajan ja paikan haastattelun pitämiseksi, jolloin haastattelut saatiin toteutettua luontevasti ja kiireettömästi. Tavallisesti keskustelu eteni annettu tema kerrallaan, mutta tarvittaessa palasimme tarkentamaan joitain kohtia. Pyrin tutkijana siihen, etten anna vastauksia valmiina vaan ainoastaan johdattelin tarvittaessa takaisin tutkittavaan aiheeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 77.)

Haastattelutilanteissa aika kului nopeasti ja esimiehistä huomasi, että he olivat halukkaita tuomaan esiin työssään kokemia haasteita. Alussa vastaukset olivat usein lyhyitä, mutta muutaman minuutin jälkeen haastateltavat rentoutuivat ja myös vastukset monipuolistuivat sekä olivat entistä informatiivisimpia. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 90 minuuttia. Pisin haastattelu kesti yli kaksi tuntia ja lyhin noin 75 minuuttia. Eri teemojen välillä ei ollut suuria eroja ajankäytössä, mutta kokonaisuutena esimieheen kohdistuvista odotuksista ja ajan riittämättömyydestä puhuttiin usein pisimpään, eli noin 15 minuuttia, joka haastattelussa. Haastateltaville kerrottiin aina haastattelun alussa, että heidän antamansa vastukset jäivät nimettömiksi ja niitä olisi tarkoitus käyttää ainoastaan tämän tutkimuksen tekemiseen. Vastaukset nauhoitettiin ja lisäksi tutkijana tein jatkuvasti merkintöjä haastateltavien lausunnoista, sekä haastattelutilanteen etenemisestä. Haastatteluista kertyi kaikkiaan melkein 10 tuntia materiaalia, joka myöhemmin litteroitiin tutkimuksen aineistoksi. Omasta näkökulmastani voin todeta, että haastattelut sujuivat hyvin ja haastateltavat osoittivat sekä kiinnostusta, että ammattitaitoa vastauksissaan. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 77.)

3.3 Aineiston analysointi opinnäytetyössä

Tutkimuksessa käytettyä sisällönanalyysiä voidaan pitää laadullisen tutkimuksen perusmenetelmänä. Siihen perustuvat myös useat muut laadullisen tutkimuksen menetelmät. Sisällön analyysi sopii tutkimuksen metodiksi, mutta sitä on mahdollista käyttää myös väljänä teoreettisena kehyksenä. Analyysin peruskaava ja eteneminen tutkimuksen edetessä (taulukossa 1). (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 93 – 94.)

Taulukko 3. Sisällönanalyysin eteneminen tutkimuksessa. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 94.)

1.	Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee VAHVA PÄÄTÖS!
2.	Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseen.
3.	Kaikki muu jää pois tästä tutkimuksesta!
4.	Kerää merkityt asiat yhteen ja erikseen muusta aineistosta.
5.	Luokittele, teemoita tai tyyppitele aineisto
6.	Kirjoita yhteenveto

Tutkimuksen kantavana tekijänä on kohdan yksi mukaan valita jokin tarkkaan rajattu, kapea ilmiö, joka on pystyttävä avaamaan mahdollisimman tarkasti. Tutkittavasta ilmiöstä otetaan kaikki irti, mutta muu kenties mielenkiintoinenkin materiaali on karsittava ja jätettävä seuraavaan tutkimukseen. Usein tutkimuksessa voikin ilmetä haasteita siinä pystyykö tutkija rajamaan aihettaan riittävästi ja pysymään tutkimassaan ilmiössä. Se, mistä juuri tässä tutkimuksessa halutaan saada tietoja, ilmenee tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimukselle asetetuista tutkimuskysymyksistä. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 94.)

Seuraavassa kohdassa eli kohdassa kaksi siirrytään aineiston litterointiin ja koodaamiseen. Tutkijana olen koodannut ja litteroinut tekemäni haastattelut parhaan näkemykseni mukaan, kuitenkin niin, että niillä on mahdollista jäsentää tutkittavaa kohdetta. Lisäksi niiden perusteella voidaan tukea tekstinkuvailua ja jäsentää tutkimusraporttia. Kolmannessa kohdassa, jota voidaan pitää varsinaisen analyysin aloittamisena, mutta jonka aloittaminen ei ole mahdollista ilman ensimmäistä ja toista vaihetta, teemoitetaan aineisto teemoiksi muodostamalla aineistosta useimmin esiin nousevista ilmiöistä toistuvia teemoja. Tässä tutkimuksessa teemoittaminen tehdään etsimällä yhtäläisyyksiä eri haastatteluaineistojen väliltä. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 95.)

Tässä tutkimuksessa analyysin tekeminen on luonteeltaan teoriaohjaava. Tällä tarkoitetaan pyrkimystä luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, joka saa kuitenkin vaikutteita ja ohjausta tutkimuksessa käytettävästä, ja jo olemassa olevasta teoriapohjasta. Analyysiyksiköt valitaan tutkimusaineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaan. Tässä tavassa teoria ohjailee lähinnä metodologisia seikkoja ottamatta kantaa analyysin toteuttamiseen tai lopputulokseen. Analyysiyksiköt nousevat esiin tutkittavasta aineistosta eli tässä tapauksessa teemahaastattelujen aineistoista, mutta niistä on kuitenkin tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus. Tästä syystä analyysiyksiköt eivät ole tiukasti ennalta asetettuja ja sovittuja eikä ennalta vaikuttavat ajatukset tai käsitykset tutkittavasta aiheesta pääse vaikuttamaan analyysin lopputulokseen. Sisällönanalyysin sisältyy myös eri vaihtoehtoja tarkastella saatuja lopputuloksia. Puhutaan induktiivisesta ja deduktiivisesta päättelystä. Tässä tutkimuksessa kuvaavaa on induktiivisen päättelyn malli, jossa ilmiötä yleistetään yksittäisten havaintojen pohjalta. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 97 – 99.)

Tutkimuksen tekijän on itse luotava analyysinsä viisaus. Metodien noudattaminen on tärkeää, mutta keskeiseen asemaan nousee myös yksilön omat henkilökohtaiset kyvyt kuten vastaanotokyvyn herkkyyys, oivalluksen terävyys ja myös onnekkuus. Tutkimuksessa ei voida ainoastaan todeta, että tutkimuksen edetessä aineistosta on noussut esiin teemoja. Tutkijan on saatava luoja luottamaan siihen, että hänen tutkimuksensa on uskottava. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 102.)

Analyysin tekninen suorittaminen alkaa aineiston alkuperäisilmaisujen pelkistämisestä. Aineistolta kysytään tutkimusongelman tai tehtävän mukaisia kysymyksiä. Ensin siis tunnistetaan aineistosta asiat, joista tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, ja näitä ilmaisevia lauseita pelkistetään yksittäisiksi ilmaisuiksi. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaisut ryhmitellään yhtäläisten ilmaisujen joukoiksi. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan ja annetaan kategorialle sisältöä kuvaava nimi. Analyysin kannalta kriittisin vaihe tutkijalle on päättää tulokintansa mukaan se, miten eri ilmaisut kuuluvat samaan tai eri kategoriaan. Tämän jälkeen alakategorioita yhdistetään yläkategorioiksi sisällön perusteella. Lopuksi yläkategoriat yhdistetään yhdeksi kaikkia kuvaavaksi kategoriaksi. Tämän yhdistelmän ja kategorioiden perusteella vastataan tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 102 – 103.)

Teorialähtöinen analyysi muistuttaa paljon aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jossa analysoidaan laadullista eli induktiivista aineistoa voidaan kuvata myös kolmivaiheisena prosessina. Prosessin vaiheet ovat 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston ryhmittely, 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Teorialähtöisyys poikkeaa ainoastaan viimeisessä vaiheessa omaan suuntaansa, jolloin empiirisestä aineistosta ei pyritä yksin nostamaan uusia teoreettisia käsitteitä. Teoriaohjaavassa analyysissä apuna käytetään ilmiöstä jo tiedettyjä teoreettisia käsitteitä. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 110 – 111.)

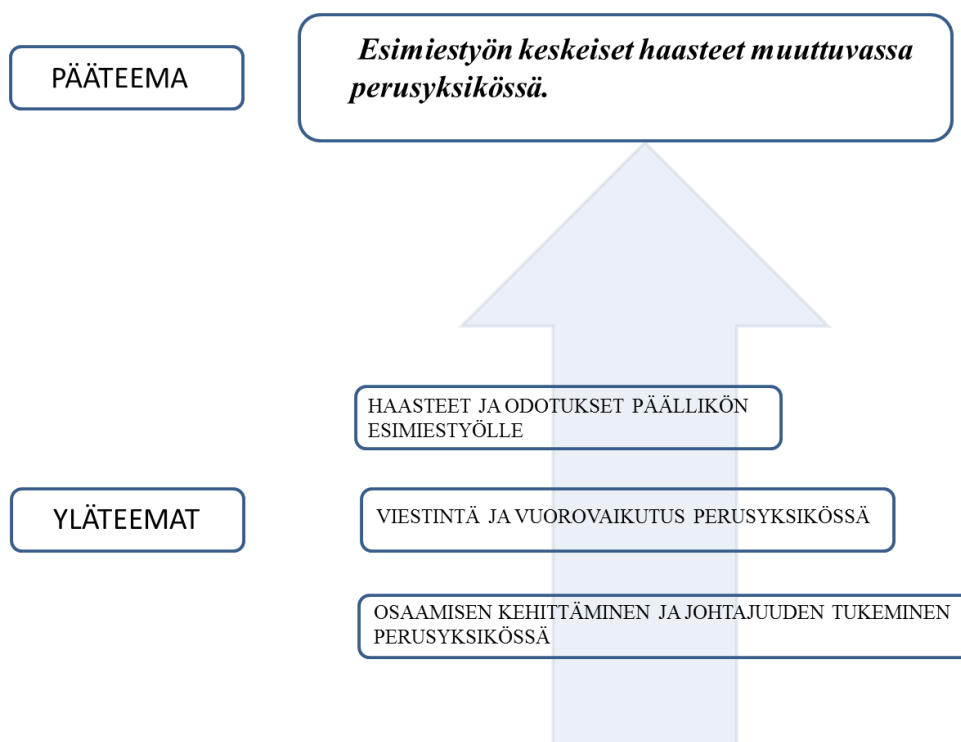
Aineiston pelkistämisessä eli redusoinnissa analysoitava informaatio on tässä tutkimuksessa auki kirjoitettu haastatteluaineisto. Aineisto on keräämisen jälkeen pelkistetty niin, että siitä on karsittu pois kaikki epäolennainen. Epäolennaisen löytämiseen ja olennaisen pilkkomiseen on käytetty tutkimusongelmien ohjaavaa kysymyksen asettelua. Litteroinnin keinoin aineistoa on edelleen pelkistetty, jotta tutkimustehtävän kannalta olennaisimmat asiat saadaan nousemaan esiin. Käytännössä tutkimuskysymyksien ja analysoitavan aineiston välillä käydään vuoropuhelua, jonka aikana esiin nousevat toistuvat seikat on alleviivattu. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 111 - 112; Vilka 2006, 83.)

Aineiston ryhmittelyssä aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi, ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi sekä nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokitteluyksikkönä voi olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Luokittelussa aineisto tiivistyy, koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Ryhmittelyssä luodaan pohja kohteena olevan tutkimuksen perusrakenteelle sekä alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 112.)

Aineiston ryhmittelyn jälkeen empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostetut mallit ja teemat. Tuloksissa on myös kuvattu luokittelujen pohjalta muodostetut kategoriat ja niiden sisällöt. Johtopäätöksissä on pohdinnan kautta pyritty ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan analyysin kaikissa vaiheissa. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 115.)

4. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään haastattelun tulokset ja verrataan niitä aikaisemmin teoriaosuudessa esiteltyihin ilmiöihin, jotka on kirjallisuuskatsauksessa koottu käsittelemään esimiestyötä ja sen kasvavaa haasteellisuutta. Haastatteluiden pääteemaksi muodostuivat: esimiestyön keskeiset haasteet muuttuvassa perusyksikössä. Tämä kappale on tutkimuksen kannalta keskeisin sisältö koko tutkimuksessa ja siinä tutkija kuvaa tutkimustuloksia, joita aineistosta on saatu analyysin keinoin nostettua ylös. Keskeisintä tämän tuloskappaleen laadinnassa on saada lukija vakuutuneeksi siitä, että tutkijan saamat tulokset ovat oikein johdateltuja ja tulkittuja. Tutkimustulosten esittely on aloitettu kuvalla, jossa on esitetty tutkimuksessa esiin nousseet keskeiset teemat ja niitä yhdistävä pääteema. Esimiehille järjestetyn teemahaastattelun analysoinnin perusteella voidaan sanoa, että esimiesten kokemat haasteet ovat linjassa esimiestyön yleisten haasteiden kanssa. Esimiestyö koetaan päälliköiden mielestä tärkeäksi ja sen lisääminen tarpeelliseksi työyhteisön kasvavien vaatimusten siivittämänä. Esimiesten haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että perusyksikkö on jatkuvien muutosten kohteena niin asioiden kuin ihmistenkin osalta ja päällikön esimiestyön kannalta korostuvat asiat kuten päälliköltä vaadittavat asiat, viestintä ja vuorovaikutus sekä osaamisen ja johtamisen tuen kehittäminen. (Metsämuuronen 2006, 61–62.)



Kuvio 3. Esimiestyön keskeiset haasteet perusyksikössä esimiesten näkökulmasta

4.1 Haasteet ja odotukset päällikön esimiestyölle

4.1.1 Päällikköön kohdistuvien odotusten luomat haasteet

Päälliköt näkevät itsensä osana työyhteisöä ja vertaavat omia onnistumisiaan, työyhteisön saavuttamaan tulokseen. Aikeisemmissakin tutkimuksissa päälliköiden kokemukset viittaavat siihen, että he ajattelevat oman roolinsa olevan yksikön suunnannäyttäjiä, jotka ovat vastuussa kaikista yksikön asioista. Päälliköt kokevat myös, että rutiinit ja aikaisemmin opittu toimintakulttuuri ohjaavat työyhteisöä, vaikka päällikkö ei olisikaan ohjaamassa toimintaa. Perusyksikön työskentelyyn liittyy suuri määrä vastuun jakamista ja luottamusta. Arvojen ja yhteistoininnan merkitys korostuu ja päälliköt kokevatkin yhteisen toimintamallin merkitykselliseksi tekijäksi. Esimieheltä odotetaan päälliköiden mukaan tämän yhteisen suunnan luomista ja valvontaa. Esimieheltä odotetaan vastuunkantoa ja läsnäoloa. Esimiehen tehtävä edellyttää jatkuvasti ihmisten ja ongelmien kohtaamista sekä ratkomista. Esimiehen ajankäyttö ei ole yksinkertaista ja usein esimies joutuu tasapainoilemaan suoritettavien asioiden ja käytössä olevan ajan välillä. Keskeisenä tekijänä esimiehen toimintaan ja tehtävään kuuluu myös oman toimintansa ymmärtäminen ja säätely. Varsinkin muutostilanteissa esimiehen itsetuntemuksella on suuri merkitys lopputulokseen. (Jalava 2001, 13; Järvinen 2005, 22 – 24.)

Aina pitää pystyä kysymään palaute kouluttajilta ja jos palaute on huonoa pitää varmistaa, että kaikki ovat ymmärtäneet tehdyn työn tarkoituksen. Esimiehellä pitää aina olla se peruste, miksi jokin tehdään niin kuin se tehdään. Jos ei ole muuta perustetta niin sitten se on kokeilu ja silloin se on ymmärrettävä kokeiluna, kokeilun jälkeen siitä on annettava palaute. (henkilö2)

Henkilöstö on tärkein voimavara ja toimii niin kuin esimies käsklee. Henkilöstöllä on oltava selkeät suuntalinjat. Esimiehen työtä helpottaa, mikäli hän on alkuun laatinut suuntalinjat mitä noudatetaan. Kun alaiset tietävät mitä esimies halua niin he alkavat toteuttaa sitä. Esimies valvoo toimintaa ja katsoo, että osaaminen vastaa siihen mitä kulloinenkin tehtävä edellyttää. Mikäli laadittuihin suunnitelmiin tulee muutoksia, niin kuin aina tulee, niin ne pitää osata perustella. (henkilö3)

Päälliköllä koetaan olevan suuri merkitys työyhteisön eheyden ja hyvinvoinnin luojana. Päällikkö vastaa uusien henkilöiden liittamisestä työyhteisöön ja toimii tarvittaessa yhteisen päämäärän vaatimalla tavalla karsiessaan työyhteisöstä siihen sopimattomia jäseniä. Päälliköiden mielestä heiltä odotetaan myös esimerkillisyyttä ja osaamista. Päälliköiden katsotaan olevan myös yhdistävä tekijä eri henkilöstöryhmien välillä.

Päällikön on raivattava tilaa kalenterista kun yksikköön tulee uusi työntekijä, jotta saa perehdytettyä uuden tulokkaan. Suurin osa hallinnon asioista on päällikön tekemää perehdyttämistä ja koulutuksen osalta päällikkö käskee alaisensa hoitamaan perehdytyksen. Oman osaamisen suhteen on oltava realistinen. (henkilö5)

Perusyksikön päälliköllä on suuri vaikutus siihen millaisia ihmisiä otetaan töihin. Ei mun kannata ottaa töihin aliupseereiksikaan sellaisia, joista mä suoraan katson, että ne aiheuttavat tulevaisuudessa työyhteisölle ongelmia. (henkilö1)

Alaiset ovat esimiesten kokemusten perusteella työyhteisön tärkein tekijä ja esimieheltä odotetaan alaisista huolehtimista, sekä alaisten työolosuhteiden parantamista. Päälliköt kertovat yhtenäisesti alaisten tarvitsevan omatoimista työskentelyä. Alaisen koetaan arvostavan omaa toiminnan vapauttaan ja kykyä olla mukana vaikuttamassa yksikön asioihin. Esimiehen onkin siis kuunneltava alaistaan ja pyrittävä tekemään hänen olonsa tärkeäksi ja hyödylliseksi. Hänen on sallittava alaiselleen itseohjausta ja itsetarkkailua rutiiniasioissa. Esimiehen on myös kuunneltava alaisen mahdollisia vastaväitteitä ja otettava hänet mukaan organisaation päätöksen tekoon. Lähtökohtana on näkemys luontaisesta halusta olla yhteistyössä. (Saarikko ja Voutilainen 1977, 17.)

Koko esimiestyö on pelkkää haasteiden hallintaa siten, että se rasittaa alaisia mahdollisimman vähän. Itse näen esimiehen tärkeimpänä tehtävänä riittävien resurssien luomisen alaisille. On sitten kyse koulutuskalustosta tai työhyvinvointitapahtumasta. Alaiset odottanevat kokonaisvaltaista huolenpitoa, mukaan lukien tuki vaikeissa tilanteissa. (henkilö5)

Olen itse velvoittanut itsenäistä toimintaa ja päällikön läsnäolo ei näy toiminnassa. Toisaalta kun itsellä on tuolla paljon täysin itsenäisesti toimivia alaisia, niin se antaa mahdollisuuden itselle puuttua niihin, joille itsenäinen toiminta ei niin onnistu. Tarvittaessa varapäällikön voi käskää puuttumaan toisen alaisen toimintaan, mikäli osaaminen ei riitä. Vastuuta lisätään pikkuhiljaa. (henkilö2)

Perustyöhön osallistuminen ei haastatelluiden mielestä ollut suurimpien odotusten joukossa. Päälliköt kokevat kuitenkin, että alaiset uskovat päällikön seuraavan ja puuttuvan tarvittaessa alaisten toimintaan. Myös esimiesten odotusten katsotaan vaativan päälliköltä laajaa tuntemusta oman yksikkönsä koulutusaiheista.

Linjanjohtajille annetaan paljon vastuuta, ja luotan siihen että he hoitavat annetut tehtävät. Päälliköltä odotetaan selkeitä käskyjä siitä mitä tehdään, mutta toiminnan halutaan olevan itsenäistä. Nuorilla on paljon ideoita siitä miten asioita voisi tehdä ja nekin pitää huomioida. (henkilö3)

Päällikön pitää pysyä kartalla siitä, mikä on eri joukkojen koulutustaso ja läpivientien toimivuus, se vaatii alaisten kuuntelua heidän kertoessa toiminnastaan ja sen olettaa olevan rehellistä. Yksikön koulutustulokset kertovat paljon alaisten osaamisesta. (henkilö1)

4.1.2 Ajanhallintaan ja organisointiin liittyvät haasteet

Ajanhallintaan liittyy perusyksikössä kiistattomia haasteita. Ajanhallinnan ja organisoinnin ongelmat näkyvät useimmissa tämän tutkimuksen tuloksissa. Keskeisimpänä on kuitenkin ajatus siitä, että aika ei enää riitä siihen, että päälliköllä olisi mahdollisuus puuttua jokaiseen asiaan, joka katsotaan olevan päällikölle kuuluva. Tästä seuraavana suurena ongelmana on se, että päällikön on valittava, mitä hän ehtii tehdä ja jätettävä loput joko tekemättä, tai tehtävä ne huonommin ja nopeammin kuin haluaisi. Esimerkiksi koulutuksen seuraaminen koetaan vaikeaksi. Puolustusvoimien kaltaiselle organisaatiolle ei ole helppoa kyseenalaistaa vanhat ja pitkään voimassa olleet normit. Esimiehen on kuitenkin rohkeasti pyrittävä uusienkin metodien käyttöön ja omien osaamisrajojen ylittämiseen. Esimiehiltä vaaditaan perinteisten ulottuvuuksien eli asioiden- ja ihmisten johtamisen lisäksi kykyä muutoksen johtamiseen. Muutoksen johtamisessa yhdistyvät kaikki kolme ulottuvuutta, jotka hyvä esimies osaa yhdistää. (Åhman 2004, 153; Yukl 2002, 65; Halonen 2013, 20.)

Koulutustasoarvioinnit ovat tukeneet toimintaa. Päällikön tarkastukset päivittäisessä koulutuksessa ovat kuitenkin naurettavan vähäisiä. (henkilö1)

Sotaharjoituksissa on enemmän aikaa seurata koulutusta. P-kaudelle päällikkö tarvitsisi pidempiä työaikoja ja muilla kausilla aikaa on liian paljon. (henkilö5)

Koulutuksen seurannan lisäksi ajanhallintaan ja organisointiin liittyviä haasteita ovat alaisten osaaminen ja sen kehittäminen. Osa päälliköistä kokee esimerkiksi aliupseerien osaamisen jäävän yksinään perusyksikön vastuulle. Koulutusjärjestelmä koetaan myös puutteelliseksi, jotta riittävän osaamisen saadaan heti työuraa aloitteleville työntekijöille. Vastuunjakamiseksi ja koko henkilöstön osaamisen hyödyntämiseksi ei myöskään ole olemassa varsinaista mallia siitä miten asioita tulisi tehdä. Osaamisen kehittämiseksi mainitaan esimerkkejä kuten koulutuskonaisuuksien jakamista vastuuhenkilöille, jolloin koko henkilöstön osaaminen saadaan hyödynnettyä ja työssä kehittyminen tehostuu. Jokaisen työntekijän on pystyttävä käyttämään ja kehittämään omaa osaamistaan ja olemaan luova. (Seeck 2008, 243 – 245.)

Miten johtaa ja kehittää alaistaan kun välillä joudutaan ajan puutteen takia käymään asioita läpi vasta pitkänkin ajan kuluttua? Nuoremmat tarvitsevat enemmän ohjausta ja siihen on vain löydettävä aikaa, kun on viikkoja jolloin paperin pyörittäminen vie kaiken ajan. Näissä tapauksissa työn rytmittämisen merkitys korostuu. (henkilö2)

Aliupseereilla pitäisi olla jokin kurssijärjestelmä, kuten upseereilla jolloin koulutuksen suunnittelu olisi helpompaa. Henkilöstön koulutuksen suunnitteluun ei minusta jää hyvin aikaa. (henkilö3)

Oma-aloitteisuus korostuu ja yksi mahdollisuus on jakaa vastuu alueita, joita nuoremmatkin aliupseerit ja upseerit saavat osakseen. (henkilö5)

Päälliköiden kokemukset osoittavat, että päälliköt kokevat haasteelliseksi tilanteen, jossa he joutuvat valitsemaan hoidettavien asioiden väliltä. Yhtenä suurena syynä vaikuttaa olevan hallinnollisen työmäärän jatkuva kasvu ja päälliköiden keskittäminen konttorityöskentelyyn. Päälliköiden on myös vaikea yrittää jakaa tämän hallinnollisen työn tekemistä muille, koska yksiköiden muulta henkilöstöltä puuttuu usein tämän tyyppinen ammattitaito.

Paljon tulee varsinkin ylimääräistä tiedoksi asiaa, mihin ei ole aikaa perehtyä, mutta toisaalta ei uskalla suoraan poistaakaan. Töitä on niin paljon, että jos ne kaikki haalii itselle, niin niistä ei kyllä selviä. Tärkeää on ottaa itse oikeat työt ja antaa alaisille oikeat työt. Paperiasiakirjojen selaaminen vie liikaa aikaa. (henkilö2)

Päällikön on valittava se, miten hän mitäkin työn osaa arvostaa ja välillä päällikkö joutuu harrastamaan työtään tai viemään töitä kotiin. On mahdollista haudata itsensä kokopäiväksi työpisteelle, jos haluaa. (henkilö5)

Ensimmäisenä mieleen esimiestyön haasteista tulee tuo ristiriita ajankäytön ja päällikön tehtävien suhteen. Hallinnollisten tehtävien suuruus verrattuna yleisen palvelusohjesäännön käskemiin päällikön tehtäviin on pääläellaan. Kasarmi palveluksessa harvoin tulee seurattua päivittäistä koulutusta niin paljon kuin haluaisi. Enemmän se on tuolla omassa konttorissa hautautumista tietojärjestelmien syövereihin. (henkilö3)

Ajanhallinnan ja organisoinnin ongelmia kuvastavat myös sotaharjoitusten ja koulutuskausien aiheuttama työn epätasapaino, jota ei kuitenkaan ole mahdollista joustamattomien normien ja toimintatapojen vuoksi muuttaa.

Esimiehellä on töitä, joita pitää tehdä. Sitten ovat ne työt alaisen suuntaan, jotka ovat tavallaan johtamista ja sille pitää löytää aikaa, ja aika on kortilla. Ajanhallinta on vaikeinta ja liittyy siihen, mitä kaikkea perusyksikköön annetaan tehtäväksi, kuinka paljon aikaa menee sotaharjoituksiin ja kuinka paljon päällikkö on sotaharjoituksissa. Siitä päästään siihen, että kuinka paljon päällikön pitää olla omassa yksikössään läsnä? (henkilö1)

Työmäärä koulutuskausittain jakautuu epätasaisesti, joka vaikuttaa myös esimiestyön tekemiseen ajan puutteen takia. Toivoisin enemmän aikaa olla kentällä, mutta se ei ole mahdollista, koska niin paljon tulee sähköpostia ja muuta työtä mikä vie liikaa aikaa. (henkilö2)

4.1.3 Esimiestyön ja perustyön yhteensovittamiseen liittyvät haasteet

Esimiesten kokemuksista on vaikea erotella perustyötä ja esimiestyötä. Perustyöksi kuitenkin yleisimmin koetaan kouluttaminen ja yksikön varusmieskoulutuksen sekä rutiinien pyörittäminen. Kouluttamisen lisäksi tunnistetaan henkilöstöstä huolehtiminen ja hallinnollisten asioiden hoitaminen. Suurimpana haasteena perustyön ja esimiestyön yhteensovittamisen välillä on se, että esimiestyön käsitettä ei tunneta eikä sen puuttumiseen pyritä aktiivisesti vaikuttamaan. Tärkeää on osata yhdistää nämä osa-alueet ja viedä ne käytäntöön jokapäiväisessä toiminnassa. Esimiehellä on oltava tahtoa toimia esimiestehtävissä. Osaamattomuuden kokemus saattaa aiheuttaa haluttomuutta johtaa. (Koskelo 2013, 20 – 21.)

Perustyön tukipilari on läpivienti. Perustyö on kouluttamista. Sotaharjoitukset ovat henkilökohtaisesti mulle tärkeä aika, jolloin en keskity hallinnollisiin asioihin. Päällikön tehtävä sotaharjoituksessa on suositeltavaa olla pääkouluttaja, koska muulloin ei ole aikaa seurata koulutusta. (henkilö3)

Työnjako on ajatuksena vaikea, mutta jakautuu lopulta itsestään. Toimistotöiden jälkeen loppuaika jää muuhun. Esitutkinnat pitää tehdä kymppillä, mutta muiden kohdalla voi tehdä huonommankin suorituksen. Kun panostat johonkin muuhun tehtävään, niin muut toiminnat seisovat. (henkilö2)

Haastattelussa esiin tulleen aineiston mukaan päälliköt eivät pysty tarkkaan suunnittelemaan omaa toimintaansa. Useimmissa vastuksissa työn jakautumista kuvataan siten, että päällikkö pyrkii omien arvojensa mukaan hoitamaan tehtävät tärkeimmästä alkaen. Vastauksista voi myös päätellä, että päälliköt kokevat tilanteen huonona ja oman tehtävänsä vaikeana toteuttaa kaikkien vaatimusten mukaisesti. Päällikön on vaikea jakaa aikaansa haluamallaan tavalla, kun oman perustyön toteuttamiseen ei ole riittäviä resursseja.

Päällikön työssä tulee esiin virallinen päällikkörooli ja vähän epävirallisempi johtajuus. Yleinen palvelusohjesääntö määrittelee esimiestehtävän velvollisuudet, mutta käytännön asiat mitä päällikkö tekee, on taas toinen juttu. Kaikkia menetelmiä pitää käyttää ristiin. (henkilö1)

Pakkohan siihen on luottaa, että työt hoituvat ja tulevat tehtyä. Ollaan tilanteessa, jossa koulutuksen seurannasta on jo joutunut karsimaan. Perustyö p-kaudella vie liian paljon aikaa, mutta kyllä henkilöstön ongelmat pystyvät odottamaan tarvittaessa. (henkilö2)

Välillä tuntuu, että päällikkö on pelkkä hallinnollinen kumileimasin, joka ei ehdi seuraamaan ja ohjaamaan koulutusta juuri lainkaan. Eli kun on hoitanut pakolliset ja juuri päälle kaatuvat asiat, niin sen jälkeen katsotaan mitä muuta ehtii tekemään. (henkilö4)

4.1.4 Johtamisen hajauttamiseen ja verkostomaisuuteen liittyvät haasteet

Johtamisen jakautuminen ja johtajuus vaihtelevat eri yksiköiden välillä ja ovat riippuvaisia päällikön johtamistavoista. Lisäksi vastuun jakoon ja johtajuuden jakautumiseen vaikuttavat osaaminen ja yksikön toimintakulttuuri. Perusyksikössä voi olla paljon toimintatapoja, joita nykyinen päällikkö ei ole laittanut alulle, vaan ne ovat vanhempia ja vaikuttavat yksikön toimintaan päälliköstä riippumatta. Perusyksikössä johtajuutta jaetaan ja annetaan osaaville henkilöille, jotka päällikön mielestä saavat tuloksia aikaan. Useat esimiehet nostavat esiin luotettavia ja yleensä vanhempia alaisia, jotka he ovat epävirallisesti nostaneet muun henkilöstön yläpuolelle ja näin ollen hajauttaneet valtaansa alaspäin. Perusyksiköiden esimiestyössä korostuvat teknologian ja tietotyön kasvava rooli sekä osaaminen, työyhteisön vuorovaikutteisuus ja viestintä. (Bennis 2007; Hopen 2010, 6 – 8.)

Se on ihan selkeää, että ne jotka osaa ja ne jotka kykenee tekemään töitä, niin niillä on vähän enemmän painetta kuin niillä, jotka ei siihen kykene. Niille jotka ovat päteviä, annetaan tehtäviä toteutettavaksi, jotka he sitten jakavat tarvittaessa alaspäin ja käyttävät alaisiaan apunaan. (henkilö1)

Itsellä on aina ollut halu ottaa henkilöstöstä yksi luottopakki, joka on nostettu vähän muiden yläpuolelle. Hän ottaa osavastuun esimiestyön tekemisestä, kuten nuorimien ohjaamisesta. Esimerkiksi vanhin aliupseeri ohjaa nuorempia aliupseereita. (henkilö2)

*Resurssien jakamisesta voi sanoa, että itsellä on aina yksikössä pari kolme sel-
laista luottopakkia, joille tulee annettua vaativia tehtäviä. Sillä kun sanoo heille
niin sen tietää, että se lähtee hoitumaan ja kohta tulee jokin valmis setti. Mutta
pitäisi osata kehittää myös muuta henkilöstöä, kuten varsinkin nuorempia koulut-
tajia. (henkilö3)*

Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että perusyksikössä johtaminen halutaan jakaa por-
taisiin, jolloin esimiehen ei tarvitse olla suoraan valvomassa jokaista alaistaan, vaan johtaminen
tapahtuu väliportaiden kautta. Toisaalta kuitenkin kaikki päälliköiden haluamat asiat eivät ole
täysin linjassa tämän tyyppisen järjestelmän kanssa. Päälliköiden vastauksista löytyy ristiriitai-
suuksia, kuten halu lisätä vuorovaikutusta jokaisen työntekijän kanssa, mutta myös halu edel-
leen johtaa väliportaiden kautta ja pitää etäisyyttä alimpiin alaisiin. Suuntana vaikuttaa olevan
kuitenkin yhteistoiminnan ja asiantuntijuuden kautta lisääntyvä työyhteisön samanarvoisuus.
Sotilasorganisaatio on tiukan hierarkkinen, joten työyhteisön toiminen ilman sotilasarvon tuo-
maa aseman huomioimista, ei ole yksinkertaista. Työnkuvien määrittelyssä vaikuttaa myös ole-
van suuria liikkumisvaroja, eikä henkilön virallinen työnkuva välttämättä vastaa todellista ti-
lannetta ja sitä mitä henkilö perusyksikössä päivittäin tekee.

*Pitää olla joku väliporras päällikön ja sopimussotilaan välillä. Se on päälliköstä
kiinni pakottaako hän kaikki saamalle viivalle vai onko päällikkö antanut enem-
män valtaa osalle vanhemmista työntekijöistä. (henkilö2)*

*Päällikön lähimpinä tukina ovat varapäällikkö ja väpeli. Yritetään pitää jouk-
kueenjohtajat omissa töissään, eikä häiritä jonkun muun tehtävillä, jotka olisi mu-
kava laittaa muiden tehtäväksi. Ilman muuta tehtäviä pitää jakaa esimerkiksi va-
rapäällikön kanssa. Toisinaan osan kanssa asiat menevät oikein ilman sopimis-
takin, toisinaan kaikki pitää käskää erikseen. Välillä varapäällikkö joutuu pereh-
dyttämään uutta päällikköä. (henkilö5)*

Virallinen ja epävirallinen johtaminen nousevat esiin puhuttaessa johtamisesta perusyksikössä. Virallisesti päällikkö on se, joka tekee päätökset ja vastaa esimiehenä yksikkönsä toiminnasta. epävirallisesti taas johtajuutta on hajautettu eri tasoissa toimiville esimiehille ja päällikkö on valtuuttanut heidät toimimaan parhaaksi katsomallaan tavalla. Vastausten perusteella tämän kaltainen toiminta vaikuttaa toimivan hyvin, mutta tarvittaessa ylilyönteihinkin joutuu välillä puuttumaan. Lopullinen päätösvalta halutaan myös kuitenkin pitää päälliköllä.

Esimies määrittelee myös alaisenaan toimivan esimiehen roolia ja siinä on aina jonkunlaisia väärinkäsityksiä liittyen siihen, mitä päällikkö itse tekee ja mitä hänen alaisensa tekevät. Kun palaa tehtävänkuvaukseen ja palvelusohjesääntöön niin ne kertovat, mitä päällikkö tekee ja siihen sitten järjestetään aikaa. (henkilö1)

En minä itse ainakaan ole sellainen, että aina löytäisin parhaan keinon. Suunnitteluvaiheen jälkeen minä kuitenkin teen päätöksen ja sen mukaan toimitaan. Itse kuvittelisin niin, että kun osallistuttaa työntekijää, vaikka olisi heikommatkin perusteet, niin se sitouttaa paremmin. (henkilö3)

Verkostoitumisen hyödyt nousevat esiin kaikkien päälliköiden haastatteluaineistoista ja ne koetaan pääosin toimintaa tehostaviksi. Päälliköt käyttävät verkostoja omalla tavallaan, mutta yleisimmin niihin turvaudutaan, kun esimiehen oma osaaminen vaatii paikkaamista tai päivittämistä. Päälliköt kokevat verkostoitumisen myös tehostavan hallinnollisen työn tekemistä ja osaamista, jolloin aikaa jää enemmän yksiköiden muiden asioiden hoitamiseen. Hyödyt eivät siis rajoitu omaan yksikköön vaan tehostavat myös toimintaa yksikön ulkopuolella. Myös perehdyttämiseen ja sijaisuuksiin on todettu olevan apua verkostomaisen toiminnan lisäämisestä, jolloin apua voidaan hakea toisen yksikön esimieheltä.

Verkostoituminen on yksi ehto päällikön työlle ja sille, että naapuriyksikön päälliköt ovat tuttuja, jotta saat niiltä apua vaikka esitutkinnan hoitamisessa. Vaikka toinen päällikkö mahdollisesti olisikin yhtä tai kahta kurssia vanhempi, niin pitää pystyä soittamaan ja kysymään, miten se on tämän asian hoitanut. Päälliköksi tulemisen jälkeen, jos on vaikka työaika ongelma, niin voi soittaa sitten juuri oikealle henkilölle. (henkilö2)

Mielestäni verkostoituminen ja suhteet ovat tärkeää, sosiaalisuus ja luottamus helpottavat yhteistoimintaa varuskunnassa. Hyvät suhteet auttavat erityisesti yllätyksellisten tilanteiden hallinnassa. (henkilö4)

Vertaisten tuessa oletusarvoja on, että tukea tarvittaessa saa, tilannetieto kulkee ja vertainen hoitaa omat hommansa. Tarvittaessa naapuriyksikön päällikkö neuvoo käytännön asioissa ja tulee tarvittaessa auttamaan, jolloin neuvot tulevat viiden minuutin opastuksella, mitä muuten olisi joutunut selvittämään puoli päivää. (henkilö3)

Yhteiset pelisäännöt ja työpaikan ilmapiiri ovat esimiesten vastausten perusteella voimavara, joka helpottaa esimiestyötä ja tehostaa verkostomaisuutta. Haasteena vaikuttaa olevan henkilöstön vaihtuvuus ja ajatus siitä, että työilmapiiri muodostuu perusyksikköön itsellään. Henkilöiden arvot ja ajatukset ovat sotilasorganisaatiossa usein yhteneväisiä, mutta hyvä ilmapiiri ei ole itsestään selvyys.

Yhteisissä pelisäännöissä on yritetty tämmöiseen reippaaseen rehtiin sotilaskäyttäytymiseen, joka perustuu yleensä yleiseen palvelusohjesääntöön, jota tuetaan epävirallisilla saunailtanormeilla. (henkilö1)

Odotan työntekijöiltäni perusasioita eli jos et tiedä, niin kysy ja tee parhaasi. Jos ei itsellä ole juuri hommia kysy, miten voit auttaa kaveria. Ole oma-aloitteinen, mutta muista kertoa päällikölle. Näillä pääsee aika pitkälle. (henkilö4)

4.2 Viestintä ja vuorovaikutus perusyksikössä

4.2.1 Hyvä viestintä ja sitä tukevat resurssit

Viestintä on esimiesten keskuudessa todettu keskeiseksi tekijäksi puhuttaessa esimiestyöstä ja johtajuudesta. Haastatellut esimiehet ovat esimerkiksi kaikki sitä mieltä, että viikkopalaverin merkitys on erittäin suuri heidän johtamiselleen. Merkitys ei muodostu ainoastaan siitä, että se on tapahtuma, jossa päälliköllä on mahdollisuus johtaa samanaikaisesti koko henkilöstöä, vaan sen merkitys korostuu myös vuorovaikutteisena tapahtumana. Vuorovaikutus ilmenee kasvokkain tapahtuvissa keskusteluissa, joissa sekä esimies, että alainen saavat vuorollaan kertoa oman mielipiteensä asiasta. Pääsääntöisesti kaikki haastatellut esimiehet tunnistivat viestinnän merkityksen ja totesivat sen yhdeksi kehityskohteeksi omassa toiminnassaan. Myös vuorovaikutuksen merkitys ymmärrettiin ja suurin osa vastaajista oli valmiita lisäämään sen kaltaista toimintaa. (Sillanvuo 2010, 13 – 14.)

Hyvän viestinnän käsite liitettiin vastaajien toimesta useimmiten ajatukseen, jossa esimies viestii toisen osa-puolen kanssa kasvokkain. Lisäksi hyvä viestintä nähtiin molemmin puoleisena ja kiireettömänä tapahtuman, jossa arvojärjestyksellä ei niinkään ollut merkitystä. Kuitenkin viestintä nähtiin myös tilannekohtaisena, jolloin oli merkitystä, sillä miten alainen ja esimies toimivat viestinnän aikana. Sähköisen viestinnän käyttö koettiin lähinnä tukevaksi menetelmäksi, joka ei sinällään pystyisi korvaamaan kasvotusten tapahtuvaa viestintää. Keskeiseksi haasteeksi viestinnän tapahtumisen ja onnistumisen kannalta vastaajat näkivät ajanpuutteen. Ajanpuutteen lisäksi tai siitä johtuen haastavaksi koettiin myös tärkeiden asioiden viestiminen ilman kasvokkain tapahtuvaa kanssakäymistä, luottamuksen puuttuminen ja muiden töiden järjestely viestinnän mahdollistamiseksi. (Kauhanen 2003, 172 – 173.)

Tiistaisin on yksikön viikkopalaveri, jotta henkilöstöllä on tietoa siitä mitä on tulossa, vaikka ei muuta niin on tärkeää saada kaikki kerättyä vaikka vain kahville. (henkilö3)

Koko joukko pitäisi saada noin viikoittain kasaan, jolloin nähdään ainakin mitä kukakin on tekemässä ja saadaan tehtyä suuret linjaukset. (henkilö4)

Esimiesten vastausten perusteella jokaisessa yksikössä on pyritty viestimään kasvokkain ja varsinkin viikoittaisista palavereista on haluttu pitää kiinni. Kuitenkin vastauksissa näkyy myös haasteena saada toiminta vakiinnutettua normaaliksi ja kaavamaiseksi toiminnaksi. Esimiehet tietävät mitä haluavat ja pystyisivät huomattavasti tehokkaampaan viestintään, kuin mitä vastausten perusteella voidaan sanoa. Varsinkin ajanpuute ja toisaalta organisoimattomuus aiheuttavat epävarmuutta viestintäkäytänteisiin. Vastauksissa mainitaan tekijöitä, kuten pitäisi saada koko henkilöstö viikkopalaveriin ja pyrin viestimään jokaisen henkilön kanssa. Tämä yhdistettynä siihen, että sähköisen viestinnän apuun ei luoteta, eikä päällikkö juuri itse ole viestimässä kaikille alaisilleen, aiheuttaa koko viestinnän käsitteen ympärille kysymyksen siitä, miten asiat voisi tehdä paremmin.

Viestintään liittyy kommunikointi ja väärinkäsitykset. Välillä pitää miettiä, että kun antaa tehtävän niin monenko portaan kautta se menee toteutettavaksi ja millä tavalla se voidaan toteuttaa ilman väärinkäsityksiä. (henkilö5)

Kasvokkain tapahtuva keskustelu on edellytys toiminnalle, tehtävän anto tapahtuu kasvokkain ja sähköiset järjestelmät ovat vain tukena. Kahvituntien aikaan pyrin kohtaamaan alaisia tauoilla ja keskustelemaan heidän kanssaan. Pyrin henkilökohtaisesti keskustelamaan kaikkien kanssa ja käytän siihen tarvittaessa aikaa, vaikka muiden töiden kustannuksella. (henkilö2)

4.2.2 Hyvän vuorovaikutuksen merkitys

Vuorovaikutus nousee esiin kaikkien vastaajien kanssa käydyissä haastatteluissa, mutta sen ilmeneminen on erilaista eri yksiköissä ja sen painotus vaihtelee. Päälliköt olivat sitä mieltä, että sen merkitys on suuri puhuttaessa perusyksiköstä positiivisena työympäristönä. Lisäksi sillä on suuri merkitys esimiestyön onnistumisen kannalta. Positiiviset vaikutukset ilmenevät myös parantuneena tuloksena ja hyvinvointina. Toisaalta vuorovaikutuksen tehokkuutta häiritsee toimintatapojen vakiintumattomuus ja luottamuksen sekä uskalluksen puute. Esimiehen pitäisi osata erottaa sotilasorganisaatiossa komentoketju ja vuorovaikutus sekä osata tarvittaessa toimia tilanteen edellyttämällä tavalla.

*Yksikkö palavereissa puheoikeus on kaikilla. Normaalisti päällikkö tukee joukku-
eenjohtajia toimintaa asioimalla osalle alaisistaan heidän kauttaan vaikka viesti
voisi vääristyä. (henkilö1)*

Haluaisin että panostettaisiin vuorovaikutukseen ja käydään tippipalaverit hyvin. keskitytään siihen missä menee huonosti ja pyritään korjaamaan ne asiat. (henkilö5)

Kysyttäessä päälliköiltä vuorovaikutuksesta, niin esimiehet toteavat pyrkivänsä edistämään sitä. Kuitenkin samalla hierarkkisuus ja kulttuuri ohjaavat toimintaa pois vuorovaikutteisesta yhteistoiminnasta. Kehitettävää vaikuttaa olevan esimiestyön ulottamisessa jokaiseen alaiseen ja väliportaiden ohi. Palautteen merkitys on myös keskeinen ja varsinkin palautteen käsittelyyn tulisi kiinnittää huomiota. Toiminnan kehittymisen kannalta esimiestyön ja työyhteisön hyvinvoinnin seuranta kulkee kuitenkin oikeaan suuntaan. Esimiehet ovat tietoisia kehitykseen vaadittavien työkalujen merkityksestä ja pyrkivät edelleen kehittämään niiden hyödyllisyyttä.

Palautteenannosta se kehitys lähtee. Esimiehen on kuunneltava alaista ja peräännyttävä tarvittaessa mikäli alainen on oikeassa. On osattava ottaa oma palaute ja käytävä se läpi, virheistä pitää oppia. (henkilö5)

Ilman muuta tippikyselyt ja laatupalaverit ovat tarpeellisia. Ne on ehkä pikkusen haettu siviilimaailmasta samoin kuin laatu keskustelut. Pikkuisen pitäisi vielä panostaa johtamiseen, ja se laatu nimi siinä palaverissa on väärä, pitäisi nimenomaan siihen johtamisen laatuun keskittyä. (henkilö2)

Perusyksikön vuorovaikutuksessa vaikuttavat vahvasti eri henkilöstöryhmät ja niiden mukanaan tuomat haasteet ja johtamisen tilanteenmukaisuus. esimiehet kokevat haasteena sen miten heidän tulee osata toimia eri tavoin eri tilanteissa. Ajanpuutteen takia esimiehet kokevat myös vaikeaksi löytää aikaa ja tilanteita, joissa voisivat paremmin olla vuorovaikutuksessa koko henkilöstön ja kaikkien sen erihenkilöstöryhmien kanssa. Vuorovaikutus ajatellaan usein itsestään selväksi toiminnaksi, mikä on luontaista kun toimitaan ryhmissä ja muiden yksilöiden kanssa, tai ainakin sen pitäisi olla. Vuorovaikutus ja viestintä eivät kuitenkaan istu kaikkiin organisaatioihin luonnostaan, vaan niitä on kehitettävä pitkäjänteisellä johtamisella. (Torpe ja Kobayashi 1981, 12 - 14.)

Perusyksikön henkilöstö ei ole harmaa massa vaan muodostuu eri henkilöstöryhmistä. Sopimussotilaaseen suhtaudutaan eri tavalla kuin vähän kokeneempaan työntekijään. Puhuttaessa ihmisistä, niin silloin jokaista pitää huomioida tervehdymällä ja kysymällä miten menee. Pitää olla kiinnostunut siitä millaista jälkeä ne sopimussotilaatkin ovat työllänsä aikaan saaneet. Johtajuus pitäisi näkyä yksilötasolla, kuitenkin alaisilla on omat alaiset ja heidän epäviralliset norminsa. Poistuvat henkilöstöryhmistä tulevia huonoja asioita pitää pystyä kitkemään pois, jotta työyhteisö menee eteenpäin eikä jää junnaamaan. (henkilö1)

Eri henkilöstöryhmät on huomioitava erikseen ja suuret ikäerotkin vaikuttavat yksikön johtamiseen. Syväjohtamisen kulmakivet ovat ihan hyvä ohje esimiehelle, mutta harmi vaan, että ne on ilmaistu niin vaikeasti, että ne eivät selviä kaikille. Johtaminen on myös päiväkohtaista. (henkilö2)

Perusyksikön kasvava kiire ja johtamisen jakaantuminen laajemmalle alueelle ovat suuri haaste kasvokkain tapahtuvalle johtamiselle. Haastatteluissa nousi esiin asioita, jotka jo vaikuttavat esimiestyöhön kuten henkilöstön eriarvoistuminen ja ajanpuute sekä töiden järjestäminen. Esimiehet mainitsivat myös arvot ja näkemyserot, jotka vaikuttavat heidän tekemäänsä esimiestyöhön. Varsinkin vanhempien ja kokeneempien henkilöiden vaikutukset nuorempiin ja kokemattomampiin työntekijöihin voivat vaikeuttaa esimiestyötä huomattavasti. Esimiestyön ja vuorovaikutuksen kannalta katsottaessa eri henkilöstöryhmien koulutusjärjestelmät ja opitut arvot tuntuvat olevan liian kaukana toisistaan, jolloin ne vaikuttavat negatiivisesti koko työyhteisön toimintaan.

Pienempi haaste on tehdä henkilöstön kanssa töitä, kun on samassa yksikössä ollut varapäällikkönä. Kun muut on tuttuja niin itse luottaa niihin ja ne luottavat esimieheen. (henkilö1)

Uudesta henkilöstöstä ja johtamistavasta kärryille pääseminen on hankalaa, ja jokaista alaista pitää johtaa eritavalla. Osa pärjää, kun niille antaa selkeät linjat ja osaa joutuu ohjaamaan oikealle polulle. Itse huomaan sen, että meillä jostain syystä päällikköpalavereita ei ole pidetty enää. Yksiköiden päälliköt pitäisi tuoda vähintään kerran kuussa samaan pöytään. (henkilö2)

4.2.3 Oikean viestintätavan käyttö perusyksikössä

Perusyksikkö ja sotilasjohtaminen perustuvat omien kokemusteni perusteella vahvasti kasvokkain tapahtuvaan käskemiseen. Esimiehen tehtävä on antaa niin tarkkoja käskyjä kuin mahdollista ja sen jälkeen luottaa alaisen kykyyn toteuttaa saatu tehtävä. Perinteisesti esimies pyrki valvomaan antamansa käskyn toteutumista, mutta ei halua puuttua liikaa alaisen toimintaan. Teemahaastattelun tulokset ovat samansuuntaisia ja tukevat kasvokkain tapahtuvan viestinnän merkitystä. Tuloksellisuus perustuu keskeisesti vuorovaikutusjohteisuuteen. Työyhteisön johtaminen on vuorovaikutusprosessien johtamista. Työyhteisön kehittäminen taas on vuorovaikutusprosessien kehittämistä. Hyvä vuorovaikutus on työelämän tärkein laatutekijä ja viestinnän sosiaalinen merkitys on jatkuvasti kasvamassa. (Ukkonen 2003, 46.)

Päällikölle on yhtä tärkeää kierrellä kouluttajan huoneet ja istua kahvipöydässä, kuin välillä ottaa sitten alainen kantapäät yhdessä seisomaan päällikön ovelle. Kasvokkain johtaminen tukee parhaiten esimiestä itseään koska silloin alaisen ja esimiehen välille muodostuu huomattavan paljon parempi vuorovaikutus kuin esimerkiksi sähköpostilla. (henkilö1)

Kasvokkain tapahtuva viestintä on paras tapa toimia ja tykkään toimia kasvokkain. (henkilö3)

Tarkemmat sopimiset, suunnittelutilaisuudet yms. on syytä hoitaa kasvokkain. (henkilö4)

Sähköposti ja puhelin mielletään hyväksi viestintävälineiksi, mutta niiden rooli halutaan pitää ainoastaan kasvokkain tapahtuvan viestinnän tukena. Osa esimiehistä kuitenkin toteaa sen olevan hyvä viestinnän keino ylöspäin ja sivusuuntaan.

Pelkkä sähköpostijohtaminen on jotain mikä ei kuulu oikeastaan yhtään mihinkään. (henkilö1)

Puhelimen välityksellä on mahdollista saada vertaisilta tukea tarvittaessa. (henkilö5)

Sähköistä johtamista ei tapahdu alaspäin. Sivusuuntaan ja ylöspäin kuitenkin tapahtuu sähköistä viestintää. (henkilö3)

Palaverit ja viikoittaiset koko henkilöstölle tarkoitetut puhuttelut ovat viestinnän kulmakivet. Perusyksikön kiireen ja työmäärän jatkuvasti lisääntyessä niiden merkitys korostuu ainoana mahdollisuutena koordinoida koko henkilöstön toimintaa. Henkilöstön tekemän työn vaatimusten kasvaessa ja työnkuvan teknistyessä henkilöstöä on kuitenkin yhä vaikeampi saada kerättyä koko työyhteisön yhteisiin palavereihin. Ajanpuute ja organisoinnin haasteet ovat suuri ongelma, kun esimiehet haluaisivat lisätä palavereita ja ulottaa ne myös oman yksikkönsä ulkopuolelle. Esimiehet kokivat alaisten kanssa pidettävien palaverien lisäksi tärkeänä palaverit vertaisten ja omien esimiestensä kanssa. Viestintä on toteutettava harkitusti ja oman yksikön asioista on tiedotettava henkilöstölle virallisia kanavia pitkin. Organisaatio ei halua kuulla heitä koskevia asioita ulkopuolisilta tahoilta ennen, kuin heidän oma organisaationsa on heille siitä tiedottanut. (Kauhanen 2003, 167.)

Viikkopalaveri on hyvä tapa. Se on lyhyt ehkä tunnin mittainen tai alle ja sen jälkeen sitten esimerkiksi koulutustapahtumien ohjeistus kootusti kaikille. (henkilö1)

Kerran viikkoon pitää olla palaveri koko henkilöstön kanssa. Pitää olla mahdollisuus hoitaa viestintä myös sähköisesti, mutta en pidä sitä yksinään hyvänä tapana toimia. (henkilö2)

4.3 Osaamisen kehittäminen ja johtajuuden tukeminen perusyksikössä

4.3.1 Päällikön perehdyttäminen

Perehdyttäminen on päälliköiden mielestä vaihtelevaa ja usein siinä olisi parantamisen varaa. Perehdyttämistä pidetään tärkeänä asiana, jolla on vaikutusta esimiestyöhön. Perehdyttämisen toteutus kärsii kuitenkin ajanpuutteesta ja henkilöstön vaihtumisesta ilman perehdyttämisen tehokasta suunnittelua. Uuden esimiehen katsotaan saavan tukea poistuvalla esimieheltä, mutta vanhempi esimies ei toisaalta halua kertoa uudelle esimiehelle, mitä tämän tulisi tehdä.

Oma perehdyttäminen meni sillä tavalla, että olin toiminut jo edellisen päällikön kanssa. Tietysti hoidettiin noita perehdyttämisasioita, mutta sovittiin vertaistuki ja käytännön tuki jatkuvaksi tarvittaessa. Siihen varsinaiseen yksikön johtamiseen vanha päällikkö ei oikeastaan puutu, vaan antaa neuvoja pyydettyä ja pyrkii kunnioittamaan uutta päällikköä. (henkilö1)

Lähtökohta pitää olla se, etteivät päälliköt tai varapäälliköt vaihdu ilman perehdytystä. Välillä henkilöstö vaihtuu liian nopeasti. Mulla oli vuoden aikana kolme varapäällikköä ja tehtävät piti jakaa tilanteen mukaan. Osan tehtävistä jouduin ottamaan varapäälliköltä itselleni. (henkilö2)

4.3.2 Päällikön osaamisen merkitys

Esimiesten osaaminen on vastausten mukaan vaihtelevaa, mutta kukaan esimiehistä ei koe olevansa epäpätevä toimimaan esimiestehtävissä. Vastauksista käy ilmi, että kaikkea ei tarvitse itse osata ja usein riittää, että kun tietää mistä tietoa voi tarvittaessa etsiä. Päälliköiden osaamista ei myöskään mitata koulutusaiheiden yksityiskohdissa, vaan suurempien kokonaisuuksien tuntemisessa ja toimintojen ohjaamisessa. (Järvinen 2005, 18 - 19.)

Oma toiminta on yhdistelmä sitä minkä on siihen mennessä oppinut ja mihin haluaisi itse pyrkiä. Varmaan ei koskaan päästä siihen, että päällikkö tietäisi ulkoa kaiken. Tärkeämpää on tunnistaa, mihin asia liittyy ja osata löytää tietoa tarvittaessa. (henkilö5)

Täytyy sanoa, että tässä yksikössä viimeisimmät neljä päällikköä eivät välttämättä ole juuri jotakin reititin komentoa kysyneet osaamaan, mutta tiedetään kyllä järjestelmittäin tasan tarkkaan, että mitä niillä pystyy tekemään ja siellä vaikuttavat reunaehdot eli pystytään selkeästi ohjaamaan toimintaa. (henkilö1)

Osaamiseen ja sen päällikkö kohtaisiin eroihin on vaikuttanut myös urapolku ja aikaisempi palvelus ennen nykyistä perusyksikönpäällikön tehtävää. Päälliköiden mukaan nousujohteinen urakehitys tukee osaamisen kehittymistä, kun taas yksiköstä toiseen joutuminen heikentää sitä. Päälliköiden kokemusten mukaan nopea muutos ja siirtyminen työympäristöstä toiseen koetaan negatiivisena asiana. Samassa työyhteisössä vietetty aika lisää yksilöiden sosiaalisia sidoksia ja rakentaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Osaamiseen yhdistyy tässä tapauksessa ajatus siitä, että sosiaalinen yhteys toisiin työntekijöihin tukee esimiehen johtamista. Yksiköstä toiseen siirtyminen liittyy myös esimiehen perusosaamisen muodostumiseen. Joutuessaan usein vaihtamaan uuteen työympäristöön, esimies kokee osaamisensa olevan riittämätön uuden työyhteisön perustyössä toimimiseen. (Weinstein ja Ryan 2011, 5.)

Aloitin itse varapäällikön tehtävät 6kk sen jälkeen kun olin koulusta valmistunut. Kouluttajan tehtäviä tuli liian vähän ja ne painottuivat liian kapea alaisesti. Uran pitäisi olla nousujohteisempi ja edetä portaittain, toimiminen esikunnassa ennen päälliköksi tuloa on suotavaa, että näkee myös sen puolen ja tutustuu koko varuskunnan henkilöstöön. (henkilö2)

Kaikki muuttuu koko ajan, joten yksiköstä toiseen joutuminen haittaa osaamisen kehittymistä. (henkilö5)

Esimiesvalmennuksen jalkauttaminen on puolustusvoimissa venynyt luvattoman pitkäksi prosessiksi, joka jää yleensä ennakkoluulojen ja muiden työtehtävien jalkoihin. Perusyksiköiden esimiesten olisi otettava enemmän vastuuta omien alaistensa kouluttamisesta ja järjestää esimiehille aikaa ja resursseja oman esimiestyönsä kehittämiseen. Osa vastaajista mainitsee myös avun löytyvän tarvittaessa, mutta siinä tapauksessa kyse ei ole valmennuksesta, vaan reagoimisesta jo syntyneeseen ongelmaan. Alla esitettyjen haastattelu vastausten mukaan esimiehet kokevat tarvitsevänsä enemmän esimiesvalmennuksen kaltaista tukea johtamiselleen. Yksityisellä sektorilla yritykset panostavat paljon esimiestensä kouluttamiseen. Puolustusvoissakin olisi huomioitava perusyksikkö jokapäiväisenä työympäristönä, joka kaipaa osaavaa ja joustavaa johtamista myös rauhan aikana. Esimiesvalmennuksen merkitys on suuri ja esimiehen osaaminen korostuu keskeisenä tekijänä useissa tutkimuksissa, joissa on perehdytty työilmapiiriin rakentumiseen ja terveen työyhteisön syntymiseen. (Rope ja Kettunen 2012, 215; Aarnikoivu 2010, 29.)

Yhtenä tärkeimpänä työkaluna on esimies ja vuorovaikutus valmennus, joka monessa paikassa vielä laahaa perässä. Parasta siinä on se, että pysyy henkilökohtaisesti kartalla siitä, missä mennään omassa johtamisessa ja tavoissa. (henkilö1)

Ei varmaan olisi huono, jos itsellä olisi käytössä tällainen esimiesvalmennus. Muistan, että on olemassa jonkinlainen kurssi ja sinne on väkeä lähetetty. Ihmiset ovat usein lahjakkaita, joko työntekijöinä tai johtajina. (henkilö2)

Olen itsekin joutunut urallani aika vaikeitakin asioita hoitamaan ja tulevaisuuteen nähden ei olisi hassumpaa jos olisi vaikka päässyt käymään jonkun kurssin näistä asioista esimiestyön asioista kuten puheeksi otto alaisen kanssa. (henkilö3)

4.3.3 Päällikön työssäjaksaminen ja työn mielekkyys

Johtajan ominaisuuksista tai valmiustekijöistä yksi nousee ylitse muiden ja toimii osin toiminnan mahdollistajana. Johtajalla on oltava kyky ja halu tulla toimeen muiden ihmisten kanssa. Johtohenkilöstön tehtävänä on inhimillisten pyrkimysten saattaminen sopusointuun organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Suurimmat ongelmat päällikön työssäjaksamiselle tulevat haastatteluiden mukaan ylemmän johdon ja perusyksikön esimiesten välisistä näkemuseroista. Perusyksikössä esimiehet kokevat oman tehtävänsä hoitamisen haasteelliseksi, koska eivät saa riittävää tukea omilta esimiehiltään. Perusyksikköön koetaan myös tulevan liikaa asioita, jotka eivät suoraan kosketa yksikön toimintaa. Esimiehet kertovat myös, etteivät tavoitteet ja vaatimukset aina vastaa annettuun aikaan ja resursseihin. Perusyksikön esimiehet haluaisivat myös suuremman toiminnanvapauden asioihin, jotka koskettavat heidän yksikköään ja alaisiaan. Organisaation kasvaessa sen toiminnot muuttuvat ja vastuuta on pakko jakaa yhä useammalle taholle. Vastuu jaetaan yleensä eri osastoille tai eri toimintakokonaisuuksiksi. Vastuun ja johtamisen jakaantuessa organisaation sisällä on johtajien keskinäisen yhteydenpidon korostuttava ja oltava selkeää eri tasojen johtotehtävissä oleville. (Kotter 1996, 29; Saarikko ja Voutilainen 1977, 7 - 8,12.)

Organisaatiotasoja ja johtoportaita on ehkä jollakin tavalla madallettu jo, mutta omalla kohdalla huolestuttaa se, että miten kouluttavalle organisaatiolle kyetään antamaan esikuntien tuki sillä tavalla, että se on oikeasti koulutusta hyödyttävää eikä pelkästään tuota asioiden sydämetöntä hoitoa. Mitä alemmalla tasolla esimies toimii, niin sen vähemmän uskalletaan tuoda omaa persoonaa esiin. (henkilö1)

Ylempi johto voisi luottaa enemmän päällikköön ja antaa sille enemmän valtaa työaikojen muunteluun. Ylempi esimies puuttuu välillä turhan yksityiskohtaisiin asioihin ja ne lisäävät turhaan päällikön työmäärää. Ylemmän esimiehen pitää puolustaa alaistaan, vaikka olisi virheitäkin tapahtunut. (henkilö2)

Mielestäni perusyksikkö tasolle tulee aivan liikaa tehtäviä, jotka kuuluvat joukkoyksikkö- tai jopa joukko-osasto tasalle. Annetuilla resursseilla vaaditaan tuloksia, jotka kuormittavat erityisesti yksikön johtoa suhteettoman paljon. (henkilö4)

Esimiehet toivovat lisää mahdollisuutta vaikuttaa yksikkönsä sisäiseen ajanhallintaan ja organisointiin, mutta samalla hallinnollisen työn määrää halutaan pienentää. Hallinnollista työtä lisää päälliköiden mielestä haastavammiksi muuttuvat sähköiset järjestelmät, asiakirjojen laatiminen sekä useat hallinnolliset portaat. Ongelmaa lievittämään kaivataan käytännön ratkaisuja, kuten toimistosihteerä yksikkö tasolle ja henkilökunnan koulutusvastaavaa joukko-osasto tasolle.

En pidä siitä, että päällikkö toimii työaikakirjanpidossa hieman toimistosihteerimäisesti. (henkilö1)

Tuki mitä omalta esimieheltä saa, on hyvin tarpeellinen ja tarvittaessa liian isot asiat pitää pystyä siirtämään ylöspäin. Tarvittaessa esikunnassa olevan henkilön olisi helpotettava päälliköiden hallinnollista työtä. (henkilö2)

Pitäisi saada koulutuksen suunnittelija joukko-osasto tasolle, joka pitää yllä osaamistietoja ja tekee yhteistyötä päälliköiden kanssa. (henkilö3)

Toiminnan vapautta olisi saatava lisää niin, että päällikkö voisi jakaa työaikaa joustavammin. Varsinkin kun eri koulutuskausilla työmäärät vaihtelevat huomattavasti. Oman toiminnan vapauden puuttuminen laskee työmotivaatiota ja asiointi päällikön ohitse ylemmältä alaspäin on turhauttavaa. (henkilö3)

4.3.4 Alaisten osaamisen kehittäminen

Koulutusjärjestelmän kehittäminen koetaan kasvavaksi haasteeksi esimiestyön onnistumisen kannalta. Esimiehen työstä on jo käynyt ilmi sen monipuolisuus ja ajan riittämättömyys, joten alaisten osaamisen toivotaan olevan korkealla tasolla jo ennen perusyksikköön tuloa. Nykyisellään päälliköille muodostuu haasteita siitä, että esimerkiksi nuorimmat aliupseerit palkataan suoraan varusmiesajan jälkeen töihin. Tämä tarkoittaa sitä, että perusyksikkö vastaa täysin uusien työntekijöiden osaamisen kehittämisestä ennen ensimmäisiä osaamisen kehittämiseen tähtäviä kursseja. Myöskään kurssien alkamisajankohdat eivät tue kursseille lähettämistä, jolloin päälliköt joutuvat venyttämään henkilöstön osaamisen kehittämistä muiden välittömämpien toimintojen pyörittämiseksi. Suuri sopimussotilaiden määrä muodostaa myös ongelmia, sillä vaikka henkilökunta lukumääräisesti lisääntyy, ei osaaminen kasva samaa tahtia. Usein kokematon sopimussotilas työllistää muuta henkilökuntaa enemmän kuin helpottaa työnjakautumista. Huomioitavaa on kuitenkin se, että painotukset vaihtelevat ja tilanteesta riippuen johtajan on huomioitava eriasioita enemmän kuin toisessa tilanteessa. Esimiehen ominaisuudet ja ammattitaito korostuvat, kun häneltä vaaditaan taitoja toimia ympäristössä, jossa ei ole vain johdettavaa joukkoa, vaan joukollinen johdettavia yksilöitä. (Torpe ja Kobayashi 1981, 19.)

Henkilöstöllä on todella iso vaikutus kun päästään esimerkiksi siihen, että joukkueenjohtajina toimivat yhtenäisen koulutusohjelman omaavat upseerit. Kun yksikössä pystytään henkilöiden pohjakoulutuksen pohjalta luottamaan, että he osaavat mitä heille käsketään, on huomattavan paljon helpompaa johtaa. (henkilö1)

Suuri haaste on tämä aliupseerijärjestelmän tulo eli olen sitä mieltä, että olisi esimiehen kannalta parempi järjestelmä, että aliupseeri kurssille haettaisiin opiskelumaan ja tulevat sitten vasta yksikköön. Henkilöstön ollessa muutenkin tiukoilla niin perusyksikköön luodaan vielä tämä työssä oppiminen ja siihen vaaditaan taas henkilöstöä enemmän. Ihanteellinen tilanne olisi jos perusyksikköön tulisi valmiimpia kouluttajia, niin ettei niiden perään tarvitsisi laittaa muita hännystelijöitä. (henkilö3)

Sopimussotilaiden määrä on muutoksessa noussut moninkertaiseksi ja sillä on pyritty paikkaamaan henkilöstö vajetta, jota ei oikeastaan voi sopimussotilailla paikata. (henkilö1)

Alaisten osaamista yritetään tukea myös perusyksikön ulkopuolelta, mutta sen toteutuksessa on vielä kehitettävää. Sopimussotilaiden palkkaaminen koulutetun henkilöstön tilalle luo osaamisvajetta ja työllistää työntekijöitä perustyön ulkopuolella kouluttamaan uusia työtovereitaan ilman siihen annettuja resursseja. Uusiutuvat järjestelmät aiheuttavat myös ongelmia mikäli uuden asian käyttöönotto suoritetaan hutiloimalla. Ulkopuolista henkilökunnan osaamisen seuranta on pidetty hyvänä vaihtoehtona osaamisen edelleen kehittämiseksi. Esimies on vastuussa organisaationsa toiminnasta, mutta myös omasta osaamisestaan, ja vuorovaikutustaitojen puuttuminen on ammattitaidottomuutta. (Ukkonen 2003, 43.)

Oli se aikamoinen sekamelska silloin yksi vuosi, kun menttiin uuteen tietojärjestelmään ja siinä oli sellainen haaste, että päälliköt menivät erikseen jonnekin ja työntekijät jonnekin luokkaan, ja ne koulutuksen pitäjät eivät olleet riittävän osaavia. Pitäisi hankkia riittävä osaaminen uusien järjestelmien kouluttamiseen. (henkilö3)

Osa alaisista lukkiutuu omaan johtamiseensa, omaa toimintaansa on pystyttävä muuttamaan tilanteen mukaan. (henkilö2)

Omassa yksikössäni on koko joukko-osaston työpaikkaohjaaja ja ohjaa pääsääntöisesti aliupseereita. Ohjaus on hyvää mutta siihen ei ole riittävästi resursseja ja sitä toivoisinkin lisää. (henkilö3)

Alaisten osaamiserot ovat kasvussa ja perusyksikössä tämä tarkoittaa sitä, että työ jakautuu tulevaisuudessa entistä epätasaisemmin työntekijöille. Koulutettavien asioiden teknistyessä ja monimutkaistuessa kouluttajalta vaaditaan koko ajan lisää osaamista ja sen määrääjain tapahtuvaa päivittämistä. Perusyksikön siirtyessä asteittain asiantuntijaorganisaatio malliin ongelmaksi muodostuu nuorempien ja osaamattomampien työntekijöiden määrä ja heidän työnsä mielekkyys sekä tarpeellisuus. Esimiestyössä korostuu esimiehen vastuu palautteen antajana ja toiminnan ohjaajana. Esimiehen antama palaute kertoo alaiselle sen, miten hänen toimintansa näkyy ulospäin ja mitä asioita tulisi vielä kehittää. Esimiehen on kohdattava jokainen alaisensa yksilönä ja kehitettävä yksilöiden ammattitaitoa, ei ainoastaan työyhteisöä kokonaisuutena. Palaute ei kuitenkaan riitä, ellei sitä analysoida ja käsitellä asiaan kuuluvalla tavalla. Puolustusvoimien uusin henkilöstöstrategia korostaa juuri tätä seikkaa ja nimeää sen tehostamiskohdeksi. Kerätty palaute on arvokasta ja sen hyödyntäminen osana lisääntyvää kehitys ja tutkimustoimintaa on keskeistä. Myös työyksiköiden sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja esimies – alaissuhdetta halutaan palautteen kautta edelleen kehittää toimivammaksi. (Aarnikoivu 2010, 36; Ukkonen 2003, 72; Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015.)

Päällikötaso on työskennellyt kymmenen vuotta ja hioutunut enemmän organisaation mukaiseksi kuin nuorimmat. Henkilöstö on varsin nuorta, ja tekee asioita puolustusvoimia varten niin, että epäviralliset toimet tukevat arkityötä, nuorempia vaikea luotsata osana muuta työyhteisöä. Nuorimmat suoraan varusmiespalveluksesta tulleita ja niiden arvomaailma on aika erilainen. (henkilö3)

Henkilökemiat ovat toimineet, mutta aina työntekijän tulos ja ajatukset omasta tuloksesta eivät kätele. Vaikeinta on näiden vaikeiden asioiden tuominen ilmi, eri henkilöille se täytyy tehdä eri tavalla, osalle voi sanoa suoraan päin naamaa ja osalle ei. Alaisten osalta perehdyttämisvastuu annetaan vanhemmalle alaiselle kun uusi nuorempi alainen tulee töihin. Sitten esimerkiksi vääpeliksi taas kasvetaan työn ohessa. (henkilö2)

Kyllä meillä on täällä yksikössä hyvä ilmapiiri ja kaikki ymmärtää sen että osa on sellaista mitä upseeri tekee ja osa sellaista, että aliupseeri tekee. (henkilö1)

Vanhemmat kouluttajat oman työn ohella toimivat nuorempien kasvattajina ja hiljaisen tiedon levittäjinä. Sopimussotilaalle ei voi antaa mitään vastuuta. (henkilö5)

4.3.5 Alaisten motivointi

Haastatteluiden perusteella esimiestyössä keskeisen tekijän eli alaisten motivoinnin suorittaminen on parhaiten toteutettavissa osallistuttamalla, luottamalla ja tukemalla heidän työtään. Esimiesten mukaan alaiset haluavat vaikutusvaltaa omaan työhönsä ja olla mukana myös koko yksikköä koskevassa päätöksenteossa. Alaiset haluavat päättää oman tehtävänsä hoitamisesta ja suunnittelusta, mutta odottavat päällikön tukevan resursseilla ja ohjauksella. Taustalla vaikuttavat esimiehen läsnäolo ja alaisten kuunteleminen, jotka mahdollistavat alaisen ja esimiehen välille syntyvän luottamussuhteen, joka mahdollistaa työn ja vastuun joustavamman jakamisen sekä lisää luovuutta sekä monipuolisuutta. (Aarnikoivu 2010, 36.)

Alainen saa myös itse lausua, että mihinkä alainen haluaisi, mutta tietysti siinä esimiehellä on se vastuu, mihin alaista lähdetään kouluttamaan. Alaisilla pitää olla riittävä ”holkkuma” tehdä asioita. Tuloksellisuutta on syytä aina välillä tuoda esiin ja mitkä ovat tavoitteet. Alaisen toimiala on oltava tarpeeksi hyvin määritelty ja hänen on tiedettävä oma asemansa yhteisössä ja mitä yhteisö tekee. (henkilö1)

Yksittäisellä kouluttajalla pitää olla olo, että hän pystyy vaikuttamaan asioihin ja toimimaan hieman omalla tavallaan. (henkilö5)

Toiminnan vapaus on tärkein, virheisiin on pakko puuttua mutta olen pyrkinyt antamaan alaiselle toiminnan vapauden. Olen huomannut alaisten nauttineen siitä, että saavat vaikuttaa. Itse pyrin olemaan taustalla ja luomaan edellytyksiä. En ole ottanut kaikkia lankoja omaan käteen vaan jakanut ne henkilöstölle. (henkilö2)

4.4 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen tulokset ovat yhtenevät aikaisempien tutkimusten ja niistä saatujen tulosten kanssa. Tuloksista käy ilmi, että esimiehen on oltava tulevaisuudessa entistä tilanteenmukaisempi ja valittava jokaiseen työtehtävään parhaiten sopivat välineet ja resurssit. Esimiestyön muuttuminen mukautuvammaksi ja tilanteenmukaisemmaksi parantaa sen tehokkuutta ja vastaa paremmin esimiestyön uudistuviin haasteisiin. (Yukl ja Mahsud 2010, 81 – 93.)

Esimiehen on saatava tukea verkostoista ja omilta esimiehiltään, hänen on myös ymmärrettävä, mikä asia kaipaa muutosta ja kuinka se tuodaan organisaatiossa esille. Johtajan keskeisiä työkuvia ovat myös kommunikointi ja viestintä, jotka korostuvat muuttuvien haasteiden hallinnassa ja osaamisen kehittämisessä. Tämän toteuttaminen ei ole yksinkertaista ja aiheuttaa suuria muutoksia kuten johtajiston määrällistä vähenemistä ja asiantuntijuuden lisääntymistä. Ennen kaikkea se on valtava prosessi joka vaatii organisaation johtajalta paljon osaamista ja vuorovaikutustaitoa muiden organisaation toimijoiden kanssa. (Koskelo 2013, 6; Krogars ja Ojala 1999, 30 – 31; Hamel 2007, 69 – 71; Haapalainen 2005, 24; Erämetsä 2009, 42 – 43; Piili 2006 149 – 152.)

Tuloksista voidaan nähdä, mitkä asiat koetaan esimiesten mielestä haastaviksi ja mitkä esimiestyön osa-alueet korostuvat perusyksikön kaltaisessa johtamisympäristössä. Tutkimustuloksissa ei ole pyritty arvottamaan haasteita tai nostamaan esiin suurinta yksittäistä haastetta. Merkittävää on, että useat haastattelut antoivat samankaltaisia vastuksia ja toistuvia teemoja. Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta myös, että eri haasteet liittyvät toisiinsa. Esimiesten kokemuksissa aika nousi usein esiin keskeisenä haasteena, mutta ajanpuute todettiin myös olevan seuraus muista haasteista. Esimiehillä oli vaikeuksia oman esimiestyönsä sekä perustyön yhteensovittamisessa. Hallinnollisen ja konttorissa yksin tapahtuvan työskentelyn katsottiin myös haittaavan ja syövän aikaa vuorovaikutteiselta alaisten johtamiselta. Useat esimiehet kokivat oman roolinsa selkeäksi, mutta myös kaipasivat ohjeistusten päivittämistä ja enemmän koulutusta esimiestyön vaativiin tilanteisiin.

Myös alaisten osaamisen kehittäminen koettiin nykytilanteessa ongelmalliseksi, koska koulutukseen ei aina ole sopivaa aikaa tai koulutusjärjestelmä ei palvele perusyksikön tavoitteita. Eri henkilöstöryhmien väliset osaamiserot ja arvoerot korostuvat myös yhtenäisen ja yhtenäistävän koulutusjärjestelmän puuttuessa. Esimiehet kokevat viestinnän ja vuorovaikutuksen olevan avainasemassa puhuttaessa uudistusvasta ja tehokkaammasta esimiestyöstä. Haasteena on kuitenkin organisaation vanha arvomaailma ja muutosvastarinta. Esimiesten kokemusten perusteella ylempi johto ei ole täysin tilanteen tasalla ja usein tilannekuva sekä resurssit ja vaatimukset eivät kohtaa perusyksikön ja ylemmän johdon välillä. Seuraavassa luvussa on tarkemmin pohdittu, jokaista esiin noussutta haasteiden osa-aluetta ja niihin vaikuttavia tekijöitä.

5. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa pohditaan tutkimuksesta saatuja tuloksia. Tulosten lisäksi pohditaan niiden vastaavuutta tutkimukselle annettuihin kysymyksiin ja tulosten luotettavuutta. Tarkastelun kohteena ovat myös tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja niiden sopivuus tämän tyyppisen tutkimuksen tekemiseen. Lopuksi olen kirjannut ylös mielestäni keskeisimpiä jatkotutkimusta tarvitsevia osa-alueita.

Tutkimuksen tarkoituksena oli antaa tietoa varusmieskoulutusta antavien perusyksiköiden esimiestyöstä ja siitä mitkä asiat koetaan haastaviksi perusyksikön esimiestyön kannalta. Tutkimustavoitteiden pohjalta tutkimukselle annettiin yksi päätutkimusongelma, joka oli: *Mitkä keskeiset haasteet korostuvat perusyksikön uudistuvassa esimiestyössä?* Tämän kysymyksen ratkaisemiseksi siitä johdettiin kolme alakysymystä, jotka olivat: *Miten päälliköt kokevat oman esimiesroolinsa perusyksikössä? Mitä haasteita päälliköt kokevat perusyksikön esimiestyössä? Miten muutos ja uudistuminen vaikuttavat perusyksikön esimiestyön haasteisiin?* Vastauksia tutkimuksen pääongelmaan aloin hakea haastattelemalla perusyksiköiden päälliköitä ja kirjaimalla ylös heidän kokemuksiaan omasta esimiestyöstään. Saatuja kokemuksia vertailin aiheesta kirjoitettuun ja yleisesti hyväksytyyn teoriaan johtamisesta, johtajuudesta ja esimiestyöstä. Tutkittuja tapauksia on käsiteltävä ainutlaatuisina ja oman toimintaympäristönsä sekä arvojensa muokkaamina, joten aineistoakin on tulkittava sen mukaisesti. Vaikka tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollutkaan yleistää tutkimuksen tuloksia koskemaan jokaista esimiestyössä olevaa perusyksikön päällikköä ja heidän ajatuksiaan tulevista haasteista. Voidaan kuitenkin todeta, että tutkimuksessa haastatellut esimiehet kuvaavat hyvin myös muita vastaavanlaisissa koulutusorganisaatioissa toimivia esimiehiä ja heidän muuttuvia haasteitaan. (Hirsjärvi ym. 2002, 164.)

Haastatellut esimiehet kuvasivat kokemuksiaan päällikön suorittamasta esimiestyöstä ja keskeisimmät asiat muodostivat haastatteluaineistosta analysoituina kolme yläteemaa. Yläteemoiksi muodostuivat: haasteet ja odotukset päällikön esimiestyölle, viestintä ja vuorovaikutus perusyksikössä ja osaamisen kehittäminen ja johtajuuden tukeminen perusyksikössä. Yläteemojen alle muodostuneet alateemat on esitetty liitteessä 2. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä niiden olevan linjassaan tutkimukselle asetettujen tutkimusongelmien kanssa. Tuomen ja Sarajärven (2004, 94) mukaan tutkimuksen laadullisuus ja eheys syntyvät kun tutkimuksen tarkoitus ja saadut tulokset ovat yhteneväiset keskenään.

Tutkimukseni vastaa tulosten osalta muita vastaavan aihealueen tutkimuksia. Tulosten mukaan työn arvot ovat muutoksessa ja esimiehiltä vaaditaan uusiutumista, jotta he voisivat vastata uusien sukupolvien asettamaan haasteeseen entistä yksilöllisemmästä johtamisesta. Uudessa johtajuudessa korostuvat henkilöstöressurssien entistä tarkempi käyttö, aloitteellisuuden korostaminen ja luovuuden tukeminen. Varsinkin perinteisen ihmisten johtamisen käsitteen mukaiset arvot korostuvat. Hierarkkisuu­den vähentyessä myös byrokratia vähenee ja esimies osallistuttaa ja jakaa johtajuutta sekä ohjaa toimintaa täysin uudella tavalla. Johtamisesta tulee tilannesidonnaisempaa ja jaetumpaa. Esimiehen osaamisen merkitys korostuu ja samalla luottamuksesta työyhteisön sisällä tulee yhä tärkeämpää. Hopen mukaan epävarmuus työssä ja johtamisessa tulee lisääntymään ja varsinkin vuorovaikutustaidoista, sosiaalisuudesta ja sopeutuvuudesta on huomattavaa hyötyä esimiestyössä. Johtajalta vaaditaan asiantuntemusta, mutta yhä tärkeämmiksi tekijöiksi nousevat kyky kannustaa ja tukea toisia. (Hamel 2007, 35, 299; Hopen 2010, 6 – 9.)

Tutkimuksen tulokset olivat kattavat ja sisälsivät runsaasti kokemuksia päälliköiden suorittamasta esimiestyöstä. Päälliköiden kokemuksia ja tutkimuksen teoriapohjaa vertailemalla saatiin tuloksia, jotka vastasivat tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin. Seuraavassa kappaleessa on esitetty vastaukset tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin ja pohdittu niiden merkitystä perusyksikön esimiestyön kannalta. Esimiestyön tulevaisuudessa korostuvat haasteet voidaan tutkimuksen perusteella jakaa useisiin alateemoihin. Alateemat kuvaavat hyvin esimiesten kokemuksia omasta esimiestyöstään ja sen haasteista. Alateemat voidaan myös ryhmitellä yläteemoiksi, jotka korostavat keskeisiä ja suurimpia tulevaisuuden haasteita perusyksikön esimiestyössä. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 111 - 115; Vilka 2006, 83.)

Esimiesosaaminen on laaja kokonaisuus velvollisuuksia, vastuita ja osaamisen alueita. Esimiehen tehtävät koostuvat management ja leadership tehtävistä. Molemmat ovat tärkeitä eikä niitä ole tarpeen erottaa toisistaan. Esimiesosaaminen koostuu kolmesta ulottuvuudesta tahdosta, tiedosta ja taidosta. Ne ovat kaikki tärkeitä, mutta eivät yksin riitä: vasta niiden yhdistelmä muodostaa esimiesosaamisen kokonaisuuden. Tärkeää on osata yhdistää nämä osa-alueet ja viedä ne käytäntöön jokapäiväisessä toiminnassa. Esimiehellä on oltava tahtoa toimia esimiestehtävissä. Osaamattomuuden kokemus saattaa aiheuttaa haluttomuutta johtaa. (Koskelo 2013, 20 – 21.)

5.1 Tutkimustulosten pohdinta

5.1.1 Perusyksikön esimiestyön tulevaisuuden haasteet

Analysoimalla tutkimusaineistoa ensimmäiseksi yläteemaksi muodostuivat haasteet ja odotukset päällikön esimiestyölle, joka kuvaa haastatteluiden tuloksia päälliköiden kokemuksista. Kokonaisuudessa voidaan sanoa, että päällikön asemaan liittyy paljon odotuksia, joita asetetaan niin esimiesten, kuin alaistenkin toimesta. Lisäksi päälliköt odottavat itseltään monia asioita, kuten eri tehtävien ja työnkuvien hallintaa ilman, että työyhteisön toiminta häiriintyy. Alla olevassa taulukossa (taulukko 4) on esitettyä ensimmäisen yläteeman muodostuminen ja sen alapuolelta löytyvät alateemat. Alateemat ja päälliköiden pelkistetyt vastaukset ovat luettavissa tutkimuksen liitteistä (Liite2).

Taulukko 4. Odotusten muodostamat haasteet päällikön esimiestyölle

ALATEEMA:	YLÄTEEMA:
	HAASTEET JA ODOTUKSET PÄÄLLIKÖN ESIMIESTYÖLLE:
Päällikköön kohdistuvien odotusten luomat haasteet:	
Ajanhallintaan ja organisointiin liittyvät haasteet:	
Esimiestyön ja perustyön yhteensovittamisen liittyvät haasteet:	
Johtamisen hajauttamiseen ja verkostomaisuuteen liittyvät haasteet:	

Perustyöhön osallistuminen ei haastatteluiden mielestä ollut suurimpien odotusten joukossa. Päälliköt kokevat kuitenkin, että alaiset uskovat päällikön seuraavan ja puuttuvan tarvittaessa alaisten toimintaan. Myös esimiesten odotusten katsotaan vaativan päälliköltä laajaa tuntemusta oman yksikkönsä koulutusaiheista. Päälliköt uskovat alaisten odottavan joustavuutta ja luovuutta työn monipuolistamiseksi ja mielekkyyden lisäämiseksi. Myös johtajuuden jakamista alaspäin ja päätöksenteon hajauttamista alaisille halutaan lisätä. Sotilasorganisaatio on kuitenkin tiukan hierarkkinen. Työyhteisön toimiminen, ilman sotilasarvon tuomaa aseman huomiointia ei ole yksinkertaista.

Ajankäyttö on keskeinen haaste työnorganisoinnissa. Päälliköltä odotetaan haastatteluiden perusteella liikaa ja usein yhtä tärkeät työt joutuu arvottamaan keskenään, jotta olisi mahdollista päättää mitä jää tekemättä. Työnkuvan määrittelyssä vaikuttaa myös olevan suuria liikkumisvaroja, eikä henkilön virallinen työnkuva välttämättä vastaa todellista tilannetta ja sitä mitä henkilö perusyksikössä päivittäin tekee. Tästä johtuen työmäärä jakautuu perusyksiköissä epätasaisesti. Huonosti jakautunut työn ja vastuun määrä aiheuttaa organisaatiolle välittömiä ongelmia. Esimerkiksi riski loppuun palamisesta kasvaa niillä työntekijöillä, joiden työmäärä kasvaa yli normien ja tavoitellun tason. Vähemmän työtä tekevät taas joutuvat alempiarvoiseen asemaan ja saattavat etäytyä muusta työyhteisöstä. Osaaminen ja sen kehittäminen on asia, jonka päälliköt mainitsevan olevan heiltä odotettua toimintaa. Osaamiselle on suuri merkitys työnjakautumiseen perusyksikössä, mutta päälliköt kokevat olevansa ongelmassa sen organisoinnin kanssa. Haasteeksi muodostuu henkilökunnan osaamisen kehittäminen. Ongelmallisia asioita ovat koulutusjärjestelmän ja perusyksikön yhteensovittaminen, henkilöstön vaihtuvuus ja aloittavan työntekijän osaamisen varmistaminen.

Yhteiset pelisäännöt ja työpaikan ilmapiiri ovat esimiesten vastausten perusteella voimavara, joka helpottaa esimiestyötä ja tehostaa verkostomaisuutta. Haasteena vaikuttaa olevan henkilöstön vaihtuvuus ja ajatus siitä, että työilmapiiri muodostuu perusyksikköön itsellään. Henkilöiden arvot ja ajatukset ovat sotilasorganisaatiossa usein yhteneväisiä, mutta hyvä ilmapiiri ei ole itsestäänselvyys. Päälliköt myös kokevat, että heiltä odotetaan johtamisessa suurta omatoimisuutta, eikä ylemmän johdon puoleen aina haluta tai voida kääntyä. Vertaiselta saa tarvittaessa apua, mutta toisen päällikön toimintaan ei haluta liikaa puuttua. Varsinkin tehtävänsä aloittelevan ja vasta perehdytystä kaipaavan päällikön odotetaan tulevan toimeen liian pienellä tuella ja puutteellisella perehdytyksellä.

Toisena keskeisenä tulevaisuuden haasteena koetaan olevan viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvät haasteet. Viestintä ja vuorovaikutus muodostivat analyysissä selkeän yläteeman. Päälliköt kokevat viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeäksi, mutta niiden toteuttamiseen ja kehittämiseen ei tunnu olevan riittäviä resursseja. Alla olevassa taulukossa (taulukko 5) on kuvattuna, miten kyseinen yläteema on muodostunut. Alateemat ja päälliköiden pelkistetyt vastaukset ovat luettavissa tutkimuksen liitteistä (Liite2).

Taulukko 5. Viestinnän ja vuorovaikutuksen muodostamat haasteet esimiestyölle

ALATEEMA:	YLÄTEEMA:
	VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS PERUSYKSIKÖSSÄ:
Hyvä viestintä ja sitä tukevat resurssit:	
Hyvän vuorovaikutuksen merkitys:	
Oikean viestintätavan käyttö perusyksikössä:	

Puolustusvoimilla on käynnissä useita kehityshankkeita, jotka tähtäävät varsinkin vuorovaikutuksen ja työyhteisöjen kehittämiseen. Esimerkiksi esimiehille suunnattu esimiesvalmennus on yksi näistä kehityshankkeista. Perusyksiköissä sen asemaa ei kuitenkaan useiden vuosien koulutuksesta huolimatta ole saatu vakiinnutettua. Osa päälliköistä ei ole tietoinen koko asiasta, osa haluaisi saada valmennusta ja osa kokee valmennuksen turhaksi. Ylemmän johdon ja perusyksiköiden välillä ei tunnu olevan yhteneviä käsityksiä siitä kuka tekee ja mitä tekee. Perusyksiköissä ollaan usein sietämättömässä tilanteessa, jossa kaikki uudistaminen ja kehittäminen pysähtyy vahvaan muutosvastarintaan. Päälliköiden mukaan tämä johtuu perusyksiköiden työmäärän paisumisesta sietorajojen yläpuolelle sekä työyhteisön arvojen erilaisuudesta.

Uuden päällikön mahdollisuudet vaikuttaa organisaation käyttäytymiseen vaikuttavat tutkimuksen mukaan olevan myös ristiriidassa päälliköiden normaalin tehtäväkierron kanssa. Mikäli päällikkö tulee perusyksikköön sen ulkopuolelta, menee hänellä noin puoli vuotta perehtyä sen henkilöstöön ja toimintatapoihin. Tämän jälkeen hänelle jää noin vuosi tai mahdollisesti kaksi vuotta aikaa muuttaa toiminta haluamukseen. Aika vaikuttaa liian vähäiseltä, jotta olisi mahdollista saada pysyviä ja suuria muutoksia aikaiseksi. Toisaalta päälliköiden vastauksista nousee esiin myös se, että usein päälliköt kokevat oman tehtävänsä niin raskaaksi, että eivät edes haluaisi olla tehtävässä yhtään pidempään kuin kahdesta kolmeen vuoteen.

Esimiestyön ja vuorovaikutuksen kannalta katsottaessa eri henkilöstöryhmien koulutusjärjestelmät ja opitut arvot tuntuvat olevan liian kaukana toisistaan, jolloin ne vaikuttavat negatiivisesti koko työyhteisön toimintaan. Esimerkiksi uusien esimiesten koulutusvaiheessa saama esimiestyötä ja yleisesti hyvää työyhteisöä kuvaileva opetus on kaukana niistä arvoista, joita perusyksikön muu henkilökunta on itse omaksunut eri lähteistä. Opistoupseerien ja aliupseerien arvojen voidaan haastatteluiden perusteella sanoa usein poikkeavan päällikön omista näkemyksistä. Päälliköiden mielestä koulutusjärjestelmää pitäisi muuttaa yhtenevämmäksi, jolloin vuorovaikutus ja toimintatavat olisivat lähempänä toisiaan eri henkilöstöryhmien kesken.

Viestintäkäytänteet ovat selvästi murroksessa ja niiden mahdollisuuksia on vasta aloitettu hyödyntämään. Sähköposti ja puhelin mielletään hyviksi viestintävälineiksi, mutta niiden rooli halutaan pitää ainoastaan kasvokkain tapahtuvan viestinnän tukena. Osa esimiehistä kuitenkin toteaa sen olevan hyvä viestinnän keino ylöspäin ja sivusuuntaan viestittäessä. Tästä syntyy vaikutelma, jossa esimiehen suhde omiin esimiehiin ja vertaisiin on etäisempi kuin omiin alaisiin. Tulevaisuudessa työnkuva tulee puolustusvoimissakin muuttumaan entisestään ja perusyksiköissäkin tullaan tilanteisiin, joissa viestiminen ei onnistu kasvokkain. Esimerkiksi videoneuvottelut ja etättyö muuttavat suuresti perusyksikön esimiestyön toteutusta.

Kolmantena keskeisenä haasteena nousevat esiin osaamisen kehittämiseen ja johtamisen tukemiseen liittyvät haasteet. Yläteema ja sen muodostavat alateemat on esitelty alla olevassa taulukossa (taulukko 6). Alateemat ja päälliköiden pelkistetyt vastaukset ovat luettavissa tutkimuksen liitteistä (Liite2). Puolustusvoimissa johtaminen on ensisijaisesti poikkeusolojen johtamista. Sen tulee olla yksinkertaista, nopeaa ja päättäväistä. Tavoite on se, mihin pyritään ja usein tavoitteeseen pääseminen edellyttää erinäisten tehtävien suorittamista. Tehtävien suorittamista leimaa nopeus ja organisaation etu, jolloin vuorovaikutusta ja yksilöä ei korosteta. Esimies on tottunut omien kokemustensa ja koulutuksensa kautta laittamaan joukon edun oman etunsa edelle ja tekee saman myös joukon muiden yksilöiden kohdalla. Sota ei siis yhtä miestä kaipaa. Poikkeusoloissa tämä on hyväksi koettu ja tehokas malli, joka suojaa organisaatiota ja tuottaa tulosta, mutta onko voimakas autoritäärinen johtaminen ainoa vaihtoehto johtamiseen myös muulloin kuin poikkeusolojen tilanteessa? Puolustusvoimien johtaminen on kuitenkin mielestäni eriytyvässä kahteen suuntaan. Toisessa suunnassa on perinteiden sodan ajan johtaminen ja toisessa suunnassa on rauhan ajan johtaminen ja esimiestyö.

Taulukko 6. Osaamisen kehittämisen ja johtamisen tukemisen haasteet esimiestyössä.

ALATEEMA:	YLÄTEEMA:
	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAJUUDEN TUKEMINEN PERUSYKSIKÖSSÄ:
Päällikön perehdyttäminen:	
Päällikön osaamisen merkitys:	
Päällikön työssäjaksaminen ja työnmielekkyys:	
Alaisten osaamisen kehittäminen:	
Alaisten motivointi:	

Puolustusvoimat on yhteiskunnallisena tekijänä vastuussa monen nuoren ensimmäisistä kokemuksista liittyen johtamiseen ja esimiestyöhön. Me emme ole pelkästään Suomen suurin liikuntakoulu, vaan olemme myös merkittävä tekijä puhuttaessa johtamisen opetuksesta. Esimiestyön kannalta katsottuna päällikön on vastattava oman kouluttavan henkilöstönsä osaamisesta. Kouluttajan oppaasta ei selkeästi käy ilmi se, miten kouluttaja hankkii riittävän osaamisen, oppaan mukaisen koulutuksen antamiseksi koulutettaville. Perusyksiköissä henkilökunta on jatkuvasti muutosten ja vaihtuvuuden johdosta, huomattavan moninaista ja osaaminen jakaantuu laajalle alalle. Esimiehen onkin siis pystyttävä johtamaan tätä osaamista niin, että yksilö taitoja ylläpitämällä ja kehittämällä saadaan yksilön ja organisaation toimintaa tehostettua sekä muutettua aikaisempaa mielekkäämmäksi. Kouluttajan opas käsittelee myös yhdessä luvussa henkilökunnan osaamista ja toteaa sen keskeiseksi tekijäksi. Kuitenkaan osaamisen kehittämisen prosessista ei anneta mitään konkreettista kuvaa. Keskeisimmäksi asiaksi koetaan palvelusturvallisuus. Pelkästään palvelusturvallisuutta tekemällä esimies ei kuitenkaan kehitä työyhteisönsä toimijoiden osaamista.

Osaamisen työn sujuvuuden kannalta katsottuna paljon hyvää potentiaalia hukataan pienten yksityiskohtien kautta. Esimerkiksi esimiehen vaihtuessa ei uuden esimiehen perehdyttämiseen löydy aina aikaa tai se suunnitellaan ja tehdään puutteellisesti. Haastatteluvastausten mukaan uusi esimies saa kuitenkin tarvittaessa apua verkostoiltaan. Verkostoituminen muiden esimiesten kanssa onkin todettu välttämättömäksi jokaisen haastatellun esimiehen vastauksissa. Verkostomaisuudesta on vastausten perusteella ollut hyötyä myös päälliköiden työssäjaksamisen ja työnmielekkyyden kannalta. Suurimpina työnmielekkyyttä laskevin tekijöinä taas nähdään muun muassa omantoimintavapauden puuttuminen. Lisäksi mielekkyyttä koetaan laskevan saatujen resurssien ja tavoitteiden epäsuhtaisuus. Varsinkin aikaa ja henkilöstöä koetaan olevan liian vähän. Päällikön työnkuva kaipaa myös selkeytystä ja hallinnollisen konttorityön määrää halutaan vähentää.

Tutkimuksessa on käynyt ilmi, että alaisen motivoimiseksi työn on oltava osallistavaa ja virikkeistä. Työntekijöillä on usein myös halu vuorovaikutteisesti vaikuttaa organisaationsa toimintaan ja olosuhteisiin. Työntekijä ei siis ole vain kone. Mikäli työntekijä pyritään kahlitsemaan konemaiseen tapaan toimia, on tuloksena ainoastaan työntekijän motivaation ja tuottavuuden lasku. Samalla menetetään myös luovuus, josta voisi syntyä uusia ja toimintaa tehostavia ideoita. Esimiesten osalta tämän tyyppinen johtaminen ilman vuorovaikutusta asettaa esimiehen rooliin, jossa hänen aikansa kuluu valvontaan ja on poissa muista organisaation toimintaa kehittävistä toiminnasta. Usein ilmapiiri pakottaa myös johtajat, jotka luontaisesti olisivat vuorovaikutteisempia toimimaan autoritaarisesti vallitsevassa järjestelmässä. Päälliköiden vastauksista käy ilmi, että osa heistä haluaisi tehdä muutoksia ja puuttua enemmän epäkohtiin omassa työyhteisössään. Vastakkainen ilmapiiri ja muutosvastarinta kuitenkin estävät innovaatioiden syntymisen ja hidastavat uudistumista.

5.2 Tutkimusprosessin tarkastelu

Tässä tutkimuksessa metodologiana käytettiin laadullista tutkimusta, koska alusta alkaen se oli parhaiten tähän tutkimukseen ja sen tarkoituksiin sopiva malli. Tutkijan tavoitteena oli saada yksityiskohtaista tietoa esimiestyöstä kohdeyksiköissä. Lisäksi haluttiin tutkia syvällisesti valittujen päälliköiden kokemuksia ja muodostaa kuva muutosilmiöstä ja sen haasteista. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimusote on induktiivinen, yksityisistä havainnoista päädytään yleisiin merkityksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 157; Metsämuuronen 2006: 198, 203.)

Tutkimusongelman sekä tutkimuksen luonteen ja tavoitteiden perusteella tiedonhankinnanstrategiaksi valittiin laadullisen tutkimuksen strategioista tapaustutkimus. Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, joka tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä omassa ympäristössään, käyttäen monipuolisia ja monilla tavoin hankittuja tietoja määrittelevät tapaustutkimuksen yksinkertaisesti toiminnassa olevan tapauksen tutkimukseksi. Tapaustutkimuksessa tutkitaan siis yksittäisiä tapauksia. Tässä tutkimuksessa tapaus on esimiestyö ja sen uudistuvat haasteet perusyksikössä. Tapaustutkimuksen etuihin voidaan lukea myös muun muassa mahdollisuus yleistyksiin: tutkimus perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin, ja tarjoaa luonnollisen pohjan yleistämislle. Tapaustutkimus osoittautui oikeaksi valinnaksi ja mahdollisti varsin syvällisen ja yksityiskohtaisen tarkastelun tutkittavaan ilmiöön. (Yin 1994: 13.)

Tämän tutkimuksen aineisto hankittiin haastattelemalla. Haastattelutyypinä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu sopii käytettäväksi silloin, kun tutkimuksen kohteena ovat emotionaalisesti arat aiheet ja kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja, tai kun tutkitaan ilmiöitä, joista haastateltavat eivät päivittäin ole tottuneet keskustelemaan: esimerkiksi arvostuksistaan, aikomuksistaan, ihanteistaan tai perusteluistaan kriittisessä mielessä. Haastattelumallin valinnassa haluttiin korostaa mahdollisuutta tulkita kysymyksiä ja täsmentää vastauksia. Haluttiin myös kartoittaa tutkittavaa aluetta yleisesti, sekä saada kuvaavia esimerkkejä. Haastattelut etenivät suunnitelman mukaisesti ja jokaisen haastateltavan kanssa oli heti alusta asti mahdollista keskustella sujuvasti halutuista aiheista. Yleiseksi malliksi muodostui se, että aloitin haastattelun kertaamalla haastattelun aiheet. Yleensä esimiehet olivat kuitenkin hyvin valmistautuneita ja olivat jo perehtyneet sähköpostilla lähettämäni haastattelurunkoon. Jokainen haastateltava oli työn kiireisyydestä johtuen saanut itse valita ajan ja paikan haastattelun pitämiseksi, jolloin haastattelut saatiin toteutettua luontevasti ja kiireettömästi. (Hirsjärvi ja Hurme 2004: 29, 49–50.)

Tässä tutkimuksessa analyysin tekeminen oli luonteeltaan teoriaohjaava. Tällä tarkoitetaan pyrkimystä luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, joka saa kuitenkin vaikutteita ja ohjausta tutkimuksessa käytettävästä, ja jo olemassa olevasta teoriapohjasta. Analyysiyksiköt valittiin tutkimusaineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaan. Lopputuloksena saatiin kattavat ja jäsennellyt vastaukset tutkimuksen tehtävänasettelulle. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 97 – 99.)

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Yin on tutkimuksensa jälkeen jakanut luotettavuuden arviointikriteerit neljään luokkaan: rakennevaliditeettiin, sisäiseen validiteettiin, ulkoiseen validiteettiin sekä reliabiliteettiin. Jaottelu on monipuolisempi kuin jako pelkkään reliabiliteettiin ja validiteettiin, ja tämän tutkimuksen luotettavuus on pyritty varmistamaan kiinnittämällä huomiota Yinin kategorioihin. Rakennevaliditeetin täyttämiseksi tutkimuksessa on kerätty dataa useista eri lähteistä, eli haastattelemalla useita päälliköitä eri perusyksiköistä. Useasta eri lähteestä hankitun tiedon looginen yhteensopivuus tuo validiutta tutkimuksen rakenteelle. Rakennevaliditeetin vahvuutta on pyritty todentamaan myös selostamalla tarkasti tutkimuksen toteutus sen jokaisessa vaiheessa. Aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottu totuudenmukaisesti. Lukijalle on kuvattu tutkimuksen haastatteluolosuhteet ja -paikat, haastatteluihin käytetty aika, sekä tutkijan oma arviointi haastattelutilanteesta. Tutkimusselosteet on pyritty kuvaamaan mahdollisimman selkeästi lukijalle, ja niitä on rikastettu suorilla lainauksilla tehdyistä haastatteluista. Kattavalla teoriaosalla on luotu selvitys tutkimuksen perustasta ja määritelty keskeiset käsitteet sekä lähtökohdat empiirisen tutkimuksen tekemiselle. (Yin 1994: 32–38)

Tämän tapaustutkimuksen näkökulma on kuvaileva ja tutkiva, joten sisäinen validius on jätetty perustellusti arvioimatta. Ulkoisella validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, ovatko tulokset yleistettävissä tutkittavan tapauksen ulkopuolelle. Kuten jo aiemmin todettiin, tapaustutkimus on saanut osakseen kritiikkiä siitä, että yksittäinen tapaus on heikko pohja yleistettävyydelle. Yin vastaa kritiikkiin toteamalla, että tapaustutkimus pohjaa analyttiseen yleistämiseen, sillä tutkijan tavoitteena on yleistää tutkimustuloksensa johonkin laajempaan teoriaan. Kyse ei ole siis tilastollisesta yleistämisestä. Tässä tutkimuksessa ulkoista validiteettia on pyritty varmistamaan yhdistämällä tutkimus kattavaan teoreettiseen viitekehukseen. Tutkimuksen tuloksia on verrattu keskeisimpiin muutosjohtamista ja esimiestyötä koskeviin teorioihin, ja muihin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. Reliabiliteetti vaatii, että tutkimus voidaan haluttaessa toistaa. Tavoite on, että mikäli myöhäisempi tutkija seuraisi alkuperäisen tutkijan menetelmiä, hänen saatava samat tulokset ja päädyttävä samoihin johtopäätöksiin kuin alkuperäisessä tutkimuksessa. Tarkoituksena on minimoida virheet. Edellytys tutkimuksen toistettavuudelle on aikaisemman tutkimusprosessin dokumentointi. Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto on säilytetty ja tutkimuksen etenemisvaiheet kirjattu tarkasti ylös, mikä takaa mahdollisuuden tutkia sama tapaus uudestaan. (Yin 1994: 32–38; Hirsjärvi ja muut. 2002, 192 – 193; Järvinen ja Järvinen, 146.)

5.4 Jatkotutkimustarpeet

Esimiesten haasteissa ja tulevaisuuden huolissa esiin nousevat useat tekijät, joista osa vaikuttaa enemmän yksilölliseltä ongelmalta kuin yhteiseltä huolen aiheelta. Joukossa on myös kuitenkin yhteisiä huolenaiheita. Yhtenä suurimmista jatkotutkimusta kaipaavista kokonaisuuksista lie-
nee tutkimuksessa esiin noussut tarve henkilökunnan koulutusjärjestelmien päivittämisestä vas-
taamaan niihin tarpeisiin, joita perusyksikössä tarvitaan. Puolustusvoimissa on alkanut mittava
uudistusohjelma, joka tulee muuttamaan monta vanhaa toimintatapaa ja vaatimaan henkilös-
töltä yhä suurempaa osaamisen ja joustavuuden määrää. On vielä mahdotonta sanoa, miten tämä
uudistus vaikuttaa perusyksikön esimiestyöhön, mutta on selvää, että työntekijöiden ja ajan or-
ganisointia on kehitettävä.

Osaamisen ja työssä jaksamisen parantamiseksi olisi saatava selkeitä linjoja, joiden mukaan
henkilöstöä kehitettäisiin ilman jatkuvia poikkeustilanteita. Perusyksikköjen esimiesten työtä
olisi tuettava antamalla lisää toiminnanvapautta. Toiminnan tehostamiseksi olisi vähennettävä
byrokratiaa sekä ylimääräistä hallintoa, jota ei tälläkään hetkellä pystytä noudattamaan. Esi-
miesten johtajuuden kehittämiseksi ja sen tukemiseksi olisi myös saatava järjestelmä, joka kou-
luttaa esimiestä toimimaan yhteisten arvojen mukaisesti ja hyvien esimiestyön kulmakivien
mukaan. Puolustusvoimissa on useita vuosia mietitty keinoja esimiesvalmennuksen tehosta-
miseksi, mutta toistaiseksi tulokset ovat olleet erittäin vaihtelevia. Ylemmän johdon malli siitä
miten perusyksiköiden esimiesten tulisi kehittää omaa johtamistaan, ei kohtaa esimiesten omien
tarpeiden kanssa. Olisi mielenkiintoista tutkia esimiesvalmennuksen epäonnistumisen ja tehot-
tomuuden syitä, sekä ylemmän johdon ja perusyksikön esimiesten välisiä näkemyseroja asiasta.

6. LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Airaksinen, J. 2009. Hankala hallintouudistus. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis.
- Baker, D. 2007. Strategic change management in public sector organisations. Oxford: Chandos Publishing.
- Barley, S. R. ja Kunda, G. 1992. Design and Devotion. Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 37:3, 363–399.
- Bass, B. M. 2008. Handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications. New York: Free Press.
- Bennis, W. 2007. The challenges of leadership in the modern world. American psychologist. University of southern California.
- Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: WS Bookwell oy.
- Filander, K. 2000. Kehitystyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990 – luvulla. Tampere: Tampereen yliopistopaino oy.
- Gromov, A. ja Brandt T. 2011. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Tampere: Tampereen yliopisto Pro-gradu tutkimus.
- Envall, O. 2009. Joukkotuotanto sodan ajan joukkojen koulutusmenetelmänä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Taktiikan laitos. Julkaisusarja 1. Nro 1/2009. Helsinki: Edita Prima Oy
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi, esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum media Oy.
- Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies: vaikeiden työsuhteiden ratkaisijana. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Halonen, K. 2013. PARI ASKELTA JÄLJESSÄ - tuurilla mennään. Aalto yliopisto, väitöstutkimus. Helsinki: Unigrafia oy.

Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum Media Oy

Haveri, A. ja Majoinen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus- kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Heracleous, L. 2003. Strategy and Organisation. Realizing Strategic Management. Cambridge: Cambridge University Press.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Kustannusyhtiö Tammi. Tummavuoren kirjapaino.

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hopen, D. 2010. The changing role and practices of successful leaders. The journal for quality and participation.

Hugg, A. 2008. Yksikön päällikkö perusyksikön organisaatiokulttuurin muutoksen johtajana. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro Gadu -tutkielma.

Hänninen, K. 2008. Esimiestyön haasteet muuttuvassa kuntaorganisaatiossa. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Hallintotieteet/Hallintotiede, Pro gradu- tutkielma

Iivarinen, M. 2013. Perusyksikön päällikön työssä jaksaminen ja johtamisen haasteet. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikanainelaitos, Pro gradu -tutkielma.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö -valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammi oy.

Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Aavaranta-sarja nro 18. Otava.

Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies, Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P. ja Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy,

Kauhanen, J. 2003. Henkilövoimavarojen johtaminen. Vantaa: WSOY

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopio: Väitöstutkimus, Kuopion yliopisto.

Knight, L. and Pye, A. 2002. Learning and change in interorganizational networks. Athens, Greece.

Koivuniemi, T. 2004, Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Tampere: Tampereen yliopiston väitöskirja.

Koskelo, S. 2013 Esimies ja tiiminvetäjä valmennettavien osaamisen kehittyminen. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu. opinnäytetyö.

Kotter, J.P. 1996. Leading change. Boston: Harvard business school

Krogars, M. ja Ojala, J. 1999. Strateginen johtaminen sotilasorganisaatiossa. Helsinki: maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos, hakapaino oy.

Kultanen, T. 2009. Tunneälytaidot, esimiesvalmennus ICT-alalla sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi. Tampere: väitöskirja, Tampereen yliopisto.

Kumpula, A. 2012, Johtajien identiteetin rakentuminen organisaation ja toimintamalli muutoksessa. Lapin yliopisto, johtaminen, Pro gradu – tutkielma.

Laine, M. Bamberg, J. Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Lindberg, J. 2014. Puolustusvoimain komentajan päiväkäsky 31.12.2014

Linnamaa, & Paaso, 2007. Haasteet lisääntyneet -perusyksikön päällikkönä vuonna 2007. So-tilasaikakausilehti 4/2007

Metsämuuronen, J. 2006. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mintzberg, H. 1979. The structuring of organizations. New Jersey: Prentice Hall.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Helsinki: Tietosanoma.

Puolustusvoimat. Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015.

Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus. Perusyksikön päällikön ohje. 1996. Helsinki.

Purmonen, P. ja Makkonen, R. 2011. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. Joensuu: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.

Pääesikunta, koulutusosasto. Kouluttajan opas. 2006. Helsinki: Edita Prima OY.

Pääesikunta, henkilöstöosasto. Johtajan käsikirja. 2012. Tampere: Juvenes Print OY.

Rope, T. ja Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: Bookwell Oy

Russel-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Infoviestintä. Kirjapaino Lai-Net oy

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 22.1.2014.)

Saarikko, A. ja Vuotilainen, E. 1977. Johtaminen, yhteistoiminta ja yritysdemokratia. Espoo: Ekonomia sarja. Weilin+Göös.

Salminen, J. 2006, Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.

Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus

Seeck, H. 2009. Johtamisopit ja niiden leviäminen. Teoksessa: Johtajan käsikirja. 2012. Pääesikunta, henkilöstöosasto. Tampere: Juvenes Print OY.

Sillanvuo, T. 2010. Luottamus esimies – alaisuudessa. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Pro-gradu tutkielma.

Stenvall, J. Majoinen, K. Vakkala, H. Selin, A. 2007. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Helsinki: Kuntaliitto

Suominen, K. 2004. Verkostomaisen yhteistyön jäljillä. Helsinki: Helsingin yliopisto, Pro-gradu tutkielma.

Suvanto, J. 2011. Perusyksikön päällikön johtaminen, mihin päällikön aika kuluu? Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen- ja sotilaspedagogiikanlaitos. Pro gradu -tutkielma.

Stake, R.E. 1995. The art of case study research. Sage Publications

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen, näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen, luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Toiviainen, H. 2003. Learning Across Levels. Challenges of Collaboration in a Small Firm Network. Helsinki: University of Helsinki Department of Education.

Torpe, H. ja Kobayashi, S. 1981. Luova johtamistapa. Espoo: Weilin+Göös

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Gummerus OY.

Ukkonen, O. 1995. Jaettu johtajuus. Helsinki: Multiprint OY.

Valpola A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Porvoo: WSOY.

Valtanen, M. Harinen, O. Eränen, L. Jokitalo, J. Muona, V. 2008. Johtamisen sosiaalipsykologia. Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä. Helsinki: Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelma 19/2008

Varto, J. 1992. laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: kirjayhtymä, Tammer - Paino OY.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. 1.–2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannus osakeyhtiö Tammi

Virtanen, P. ja Stenvall J. 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma.

Vuorio, V. 1997. Perusyksikönpäällikön tehtäväkuvaus. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja hallinnon ainelaitos. Esiupseerikurssin -opinnäytetyö.

Weinstein, N. ja Ryan, R. M. 2011. A Self-determination Theory Approach to Understanding Stress Incursion and Responses. *Stress and Health* Vol. 27

Yin, R. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park: Sage. (Useita painoksia eri vuosilta)

Yukl, G. A. 2002. *Leadership in organizations*. 5th ed. UpperSaddle River, NJ: PrenticeHall

Yukl, G. 2006. *Leadership in Organizations*. London: Pearson International Edition. University of Albany, State University of New York.

Yukl, G. ja Mahsud, R. 2010. Why flexible and adaptive leadership is essential? *Psychology journal, practice and research* vol. 62. No. 2.

Åhman, H. 2004. *Menestyvä johtaminen, haasta itsesi*. Helsinki: WSOY

7. LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelun kysymysrunko esimiehille

Haastattelurunko esimiesten teemahaastatteluun 2014

1. Mitä tulee mieleen käsitteestä ”esimiestyön haasteet”

2. Miten esimiestyötä voidaan parhaiten toteuttaa, toimittaessa perusyksikön esimiehenä?

- Parhaat työtavat/ -menetelmät
- Työvälineet
- Henkilöstön vaikutus/merkitys
- Molemminpuolinen luottamus/vuorovaikutus
- Yhteiset pelisäännöt
- Tulevaisuuden suunnittelu / Kehityskeskustelut
- Resurssien jakaminen

3. Mitä odotatte työntekijöiltänne esimiestyön onnistumisen kannalta?

- Palautteen antoa
- Keskustelutaitoja
- Itsenäisyyttä
- Oma-aloitteellisuutta
- Tuloksellisuutta

4. Miten koette parhaaksi viestiä työntekijöidenne kanssa?

- Palaverit
- Kasvokkain tapahtuvat keskustelutuokiot
- Puhelin ja sähköposti, jne. (palaute viestin perille menosta)
- Miten usein?
- Oikeanlainen/oikeanaikainen käyttö?

5a. Mitkä asiat koetaan haastaviksi?

- Työaikasuunnittelu
- Esimies-alaissuhde
- Ajanhallinta
- Kommunikointi
- Väärinkäsitykset
- Välittömän palautteen anto
- Resurssit
- Oma osaaminen esimiestyössä
- Ympäristön ja organisaation muutokset

5b. Kuinka niihin voidaan vaikuttaa?

6. Kuinka otat huomioon kaikki työntekijäsi asemasta riippumatta?

7. Miten toteutatte esimiestyön ja perustyöhön osallistumisen työssänne? Kuinka jako esimiestyön hoitamisen ja muuhun työhön osallistumisen välillä onnistuu ajan-suhteen? Mikäli tuottaa ongelmia, niin miten asian voisi ratkaista?

- Miten priorisoi tehtäväsi?
- Resurssit?

8. Millaisia odotuksia esimiestyöhön kohdistuu, kun esimies toimii useamman muun johtajan/kouluttajan esimiehenä?

- Omien esimiesten puolelta
- Alaisten puolelta
- Vertaisilta

9. Miten tukea saa omilta esimiehiltä esimiestyön onnistumiseksi?

- Koulutus/perehdytys
- Resurssit, viestintävälineet, tekninen tuki

10. Onko verkostoitumisesta apua esimiestyössäsi?

- Sidosryhmien tuki
- Vertaistuki
- Perehdyttäminen ja opettaminen
- Luottamus

LIITE 2. Sisällönanalyysin tulokset:

PELKISTETYT ILMAUKSET:	ALALUOKKA:	YLÄLUOKKA:
		HAASTEET JA ODOTUKSET PÄÄLLIKÖN ESI- MIESTYÖLLE:
	Päällikköön kohdistuvien odotusten luomat haasteet:	
<i>Esimies on yksikön pääkouluttaja ja osallistuu perustyöhön</i>		
<i>Esimiehen olisi annettava päätösvaltaa alaisille</i>		
<i>Esimies tukee alaistaan ja on läsnä</i>		
<i>Esimies parantaa ja kehittää työyhteisöä</i>		
<i>Edistää työhyvinvointia</i>		
	Ajanhallintaan ja organisointiin liittyvät haasteet:	
<i>Hallinnolliset asiat vievät liikaa aikaa</i>		
<i>Esimies ei ehdi seurata ja valvoa koulutusta</i>		
<i>Henkilöstöasiat tärkeää hoitaa ajoissa</i>		
<i>Työn jakautumisen vaikutus ajanhallintaan</i>		
<i>Työaika ei riitä töiden tekoon</i>		
	Esimiestyön ja perustyön yhteensovittamisen liittyvät haasteet:	
<i>Esimiestyön priorisointi</i>		
<i>Esimiestyön hallinta</i>		
<i>Perustyön tuki esimiestyölle</i>		
	Johtamisen hajauttamiseen ja verkostomaisuuteen liittyvät haasteet:	
<i>Työmäärän ja vastuun jakautuminen</i>		
<i>Sooloiluun puuttuminen</i>		
<i>Yhteisten toimintatapojen muodostuminen</i>		
<i>Sijaisuuksien huomioiminen</i>		
<i>Luottamus alaisen osaamiseen</i>		

<i>Epäviralliset toimintatavat</i>		
<i>Henkilöstön yhtenäisyys ja tasapuolisuus</i>		
		VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS PERUSYKSIKÖSSÄ:
	Hyvä viestintä ja sitä tukevat resurssit:	
<i>Työpisteet ja sähköiset apuvälineet</i>		
<i>Viestintä koulutuksen toteutus</i>		
<i>Kasvotusten tapahtuvat palaverit</i>		
	Hyvän vuorovaikutuksen merkitys:	
<i>Työhyvinvointi parantaminen</i>		
<i>Vaikutukset esimiestyöhön</i>		
<i>Henkilöstön tehokkuus ja sitoutuneisuus lisääntyy</i>		
	Oikean viestintätavan käyttö perusyksikössä:	
<i>Sähköpostin ja puhelimen käyttö</i>		
<i>Palaveri on tärkeä</i>		
<i>Keskustelu ja kasvokkain tapahtuva viestintä</i>		
<i>TIPPI ja kehityskeskusteluiden merkitys</i>		
		OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAJUUDEN TUKEMINEN PERUSYKSIKÖSSÄ:
	Päällikön perehdyttäminen:	
<i>Pitäisi olla paremmin suunniteltua</i>		
<i>On uuden päällikön omalla vastuulla</i>		
<i>Vanha päällikkö ei halua puuttua liikaa</i>		
	Päällikön osaamisen merkitys:	

<i>Esimiehen aikaisempi urakehitys</i>		
<i>Esimiestyön osaaminen on vaihtelevaa</i>		
<i>Esimiesvalmennus</i>		
	Päällikön työssäjaksaminen ja työnmielekkyyys:	
<i>Luottamus delegoitujen tehtävien hoitoon</i>		
<i>Vertaistuki ja luottopelaajat</i>		
<i>Ylemmän johdon tuki ja vaatimukset</i>		
<i>Hallinnon kuormittavuus</i>		
<i>Toiminnanvapaus</i>		
	Alaisten osaamisen kehittäminen:	
<i>Koulutusjärjestelmän parantaminen</i>		
<i>Alaisten osaamiserot</i>		
<i>Alaisen mahdollisuus vaikuttaa</i>		
	Alaisten motivointi:	
<i>Vaikuttamismahdollisuudet</i>		
<i>Luottamus ja tuki</i>		