

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**YHTEISÖLLISEN JOHTAJUUDEN ESIINTYVYYS JA TARPEET HÄVLLV11:SSÄ**

Pro gradu

Yliluutnantti  
HENRI TOPPARI

SMOHJ10  
Ilmasotalinja

Huhtikuu 2016

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

Kurssi <b>SMOHJ10</b>	Linja <b>ILMASOTALINJA</b>
Tekijä <b>Yliluutnantti Henri Toppari</b>	
Raportin nimi <b>YHTEISÖLLISEN JOHTAJUUDEN ESIINTYVYYS JA TARPEET HÄVLLV11:SSÄ</b>	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka MPKK:n kurssikirjasto
Aika Huhtikuu 2016	Tekstisivuja 70 Liitesivuja 2
<b>TIIVISTELMÄ</b> <p>Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin yhteisöllisen johtajuuden esiintyvyyttä ja tarpeita Lapin Lennoston Hävittäjälentolaivue 11:ssä. Tavoitteena oli löytää laivueen F/A-18 Hornet -ohjaajien työyhteisöstä merkkejä yhteisöllisen johtajuuden mallin käytöstä ja tutkia mallin käyttömahdollisuuksia ja tarvetta laivueen johtajuudessa. Tavoitteeseen pääsemiseksi etsittiin ensin yleisimmät kirjallisuudessa esiintyvät yhteisöllisen johtajuuden mallin ulottuvuudet ja tutkittiin sitten haastatteluin, millaiseksi tutkimuskohteena olevat hävittäjäohjaajat kokevat työyhteisönsä johtajuusilmapiirin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä, joka tehtiin kirjallisuuskatsauksen pohjalta tehtyjen puolistrukturoitujen teemahaastattelujen tuottamasta materiaalista.</p> <p>Tutkimuksesta ilmenee, että yhteisöllisen johtajuuden malli ei ole yksiselitteinen eikä vakiintuneeseen muotoon asettunut johtamismalli vaan sen käyttöperiaatteissa on tulkinnanvaraa. Lisäksi tutkimuksesta käy ilmi, että Hävittäjälentolaivue 11:n ohjaajat ovat hyvin tiivis ja yhtenäinen joukko, jolla on huomattavan yhtenävä käsitys oman työyhteisönsä vahvuuksista ja kehittämistarpeista. Suurimpina vahvuuksinaan kohderyhmä pitää yhteisönsä luottamusilmapiiriä ja ryhmähenkeä. Selkeimmät kehittämistarpeet kohdistuvat suuren työmäärän aiheuttaman kiireen hallintaan sekä asiantuntijuuden ja tiedon jakamiseen.</p> <p>Tuloksista voidaan päätellä, että Hävittäjälentolaivue 11:n johtajuusilmapiiri mukaillee huomattavan paljon yhteisöllisen johtajuuden periaatteita. Se ei ole kuitenkaan tietoista toimintaa vaan tiedostamaton osa vuosien aikana syntynyttä luonnollista homogeenisen työyhteisön kanssakäymistä. Tietoinen keskittyminen yhteisölliseen johtajuuteen antaisi mahdollisuuden ylläpitää työyhteisössä toimiviksi koettuja osa-alueita ja ennen kaikkea parantaa havaittuja heikkouksia. Tutkimustuloksia voitaisiin hyödyntää laivueen jokapäiväisessä johtamistoiminnassa sekä esimiesten ja alaisten että vertaisten välillä. Tulosten hyödyntämisellä on mahdollista vaikuttaa positiivisesti työyhteisön työilmapiiriin sekä toiminnan tehokkuuden kehittämiseen. Kiireestä aiheutuvaa työstressiä on mahdollista helpottaa yhteisöllisellä johtajuudella.</p>	
<b>AVAINSANAT</b> Yhteisöllisyys, johtajuus, työyhteisö, Hävittäjälentolaivue 11	

## YHTEISÖLLISEN JOHTAJUUDEN ESIINTYVYYS JA TARPEET HÄVLLV11:SSÄ

<b>1.</b>	<b><u>IOHDANTO.....</u></b>	<b><u>1</u></b>
<b>2.</b>	<b><u>YHTEISÖLLINEN JOHTAJUUS JA HÄVITTÄJÄLENTOLAIVUE.....</u></b>	<b><u>5</u></b>
2.1	HÄVITTÄJÄLENTOLAIVUE 11 .....	5
2.2	YHTEISÖ .....	5
2.3	TYÖYHTEISÖ .....	9
2.4	YHTEISÖLLISYYS.....	11
2.5	YHTEISÖLLINEN JOHTAJUUS .....	12
2.6	YHTEISÖLLISYYDEN KRITIIKKI.....	14
<b>3.</b>	<b><u>YHTEISÖLLISEN JOHTAJUUDEN ULOTTUVUUDET .....</u></b>	<b><u>16</u></b>
3.1	YHTEISÖLLISEN JOHTAJUUDEN ULOTTUVUUDET KIRJALLISUUDESSA .....	16
3.2	VASTUUN JAKAMINEN .....	18
3.3	LUOTTAMUKSEN KASVATTAMINEN.....	20
3.4	VUOROVAIKUTUKSEN LISÄÄMINEN.....	21
3.5	SITOUTTAMINEN .....	22
3.6	JATKUVA OPPIMINEN .....	23
3.7	ERILAISUUDEN HYÖDYNTÄMINEN.....	25
3.8	INNOSTAMINEN .....	26
3.9	ASiantuntijuuden arvostaminen.....	27
3.10	ULOTTUVUUKSIEN KESKINÄISRIIPPUVUUS.....	28
<b>4.</b>	<b><u>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....</u></b>	<b><u>30</u></b>
4.1	LAADULLINEN TUTKIMUS .....	30
4.2	TEEMAHAASTATTELU .....	32
4.3	SISÄLLÖNANALYYSI .....	33
4.4	AINEISTON KERUU.....	34
4.5	AINEISTON ANALYSOINTI.....	36
4.6	TUTKIJAN POSITIO .....	38
4.7	ESIOLETUKSET.....	38
<b>5.</b>	<b><u>TULOKSET .....</u></b>	<b><u>43</u></b>
5.1	VASTUUN JAKAMINEN JAKAA KIIREEN KAIKILLE.....	43
5.2	LUOTTAMUKSEN ILMAPIIRI RUOKKII ITSEÄÄN .....	45
5.3	VUOROVAIKUTUKSEN LISÄÄMINEN VAATII TIEDONVÄLITYKSEN KEHITTÄMISTÄ.....	47
5.4	TYÖYHTEISÖ SITOUTTAA PALVELUSSITOUUMUSTA ENEMMÄN .....	48
5.5	JATKUVA OPPIMINEN ON HÄVITTÄJÄLENTÄJÄN TYÖ .....	50
5.6	ERILAISET PERSOONAT, SAMANLAISET ARVOT .....	51
5.7	INNOSTUS TALTTUU KIIREESSÄ.....	53
5.8	ASiantuntijutta hyödynnetään, mutta ei jaeta .....	55
<b>6.</b>	<b><u>YHTEENVETO .....</u></b>	<b><u>57</u></b>
6.1	YHTEISÖLLISEN JOHTAJUUDEN ESIINTYVYYS JA TARPEET HÄVLLV11:SSÄ .....	57
6.2	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	62
6.3	TUTKIELMAN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS .....	66
6.4	JATKOTUTKIMUSAIHEET .....	68
6.5	LOPPUSANAT .....	69

## LÄHTEET .....

## LIITTEET.....

# **YHTEISÖLLISEN JOHTAJUUDEN ESIINTYVYYS JA TARPEET HÄVLLV11:SSÄ**

## **1. JOHDANTO**

”Armeijaa on pidetty tyypiesimerkkinä käskytskulttuurista. Kuitenkin sekä Suomesta että maailmalta löytyy hyviä esimerkkejä siirtymisestä yhteisöllisempään suuntaan. – On syytä ajatella asioita uudestaan.” (Jalava & Matilainen 2010, 88.)

Yhteiskunta muuttuu jatkuvasti ja Puolustusvoimien on muututtava mukana. Muun yhteiskunnan tavoin myös johtamiskulttuurin muuttamiseen kohdistuu Puolustusvoimissa muospainetta. Perinteinen armeijan käskytskulttuuri saattaa olla osittain vanhenumassa ja se antaa tilaa vaikutteille ympäröivästä maailmasta. Kaikki vaikutteet eivät välttämättä ole silti tervetulleita. Nykyaikainen yksilökeskeinen ja kilpailuhenkinen asetelma heikkojen talousnäkyvien koettelemissa työyhteisöissä saattaa ohjata työntekijöitä ajamaan vain omaa etuaan ja näkemään työtoverit lähinnä kilpailijoina tai vastustajina oman menestyksen tiellä. Tilannetta voi verrata urheilujoukkueeseen, jossa oman joukkueen menestyminen ei olekaan enää tärkeää, riittää kunhan itse voittaa pistepörssin. Yhteispeli saattaa unohtua, vaikka juuri sen avulla yksilökin menestyisi parhaiten. Tämä tutkielma etsii sopivaa kuviota mahdollisimman tehokkaan yhteispelin löytämiseksi. Joukkue saattaa jo osata kuvion, mutta sitä ei ymmärretä käyttää tarpeeksi tehokkaasti. Tässä tutkielmassa joukkueena toimii Lapin Lennoston Hävittäjälentolaivue 11 ja etsittävä kuvio on yhteisöllisen johtajuuden malli.

Yhteisöllisen johtajuuden malli keskittyy yksilökeskeisyyden sijaan rakentamaan työyhteisön keskuuteen yhteisöllisyyttä korostavat arvot. Tavoitteena on rakentaa organisaatioon luottamuksellinen, arvostava ja oikeudenmukainen ilmapiiri ja saada jokainen yksilö työskentelemään koko yhteisön eduksi. Johtajan työkaluja ovat oman esimerkin näyttäminen, ihmisten toiveiden ohjaaminen, tavoitteiden asettaminen ja ristiriitojen sovittelu. Yhteisöllisen johtajan tärkeä tehtävä on huolehtia työyhteisön toiminnan edellytyksistä ja johtaa työyhteisöä kohti yhteisesti luotua organisaation tavoitteita.

Yhteisöllisen johtajuuden tutkimus on johtamisen tutkimuksen osa-alue, joka on viime vuosina lisääntynyt merkittävästi. Yhteisöllisyyttä sinänsä on tutkittu laajemmin jo 1980-luvun loppupuolelta asti, mutta johtajuuden merkityksestä yhteisöllisyyden rakentamisessa on selkeästi kiinnostuttu enemmän vasta vuosituhannen vaihteen jälkeen. Edgar Scheinin klassikkoteos *Organizational culture and leadership* sivusi yhteisöllisen johtajuuden peruseräitä organisaatiokulttuurin näkökulmasta jo 1985. Suomessa mm. Kärkkäinen (2005), Mäkisalo (2003) sekä Paasivaara & Nikkilä (mm. 2010) ovat tutkineet yhteisöllistä johtajuutta ja julkaisseet teoksiaan aiheeseen liittyen. Vuosituhannen vaihteen jälkeen ylipäättään koko henkilöstöjohtamisen käsite on yleistynyt ja sen tutkiminen omana erityisenä kokonaisuutenaan on lisääntynyt. Esimerkiksi Mönkkönen ja Roos (2009) tutkivat työyhteisötaitoja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ja heidänkin mukaansa henkilöstö nähdään nykyisin paremmin organisaation toiminnan kannalta strategisen tason voimavarana ja organisaation toimintavalmiutta pyritään lisäämään henkilöstön kehittämisellä. Yhteisöllistä johtajuutta on kouluttanut käytännön tasolla mm. Jäppinen (2012), jonka kohderyhmänä ovat olleet esimerkiksi terveydenhuoltoalan ja opetusalan organisaatiot.

Puolustusvoimissa johtamista tutkitaan varsin kiitettävällä intensiteetillä. Minulla on ollut mahdollisuus seurata Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen (JOSPEL) tuottamaa tutkimusta koko oman sotilasurani ajan ja elää mukana sen jalkauttamisessa. Johtamisen pro gradu –tutkielmiakin valmistuu laitokselta vuosittain lukuisia ja niiden aiheet vaihtelevat varsin suurella kirjolla. Yhteisöllistä johtajuutta on kuitenkin tutkittu vielä hyvin vähän. Puolustusvoimien käyttöön julkaistut teokset syväjohtamisesta ja nelikentistä lähtien käsittelevät Puolustusvoimissa toteutettavaa johtajuutta sekä sen osa-alueita, mutta vain harva teos ottaa erityisemmin kantaa yhteisöllisen johtajuuden malliin. Omassa kandidaatintutkielmassani tarkastelin kirjallisuuskatsauksen avulla sekä yksilöllistä että yhteisöllistä johtajuutta ja sen pohjalta heränneen kiinnostuksen vuoksi jatkan työtä tässä tutkielmassa yhteisöllisen johtajuuden mallin parissa.

Tämä tutkielma on jatkoa tekemälleni kandidaatintutkielmalle, jonka synnyttämän kiinnostuksen perusteella päätin tarttua omaan jatkotutkimusehdotukseeni. Kandidaatintutkielmassa päädyin yhteisöllisen johtajuuden mallin suhteen seuraavaan johtopäätökseen:

Tulevaisuuden puolustusvoimia ajatellen enemmän yhteisölliseen suuntaan kohdennettava johtajuus saattaisi tuoda uusia mahdollisuuksia esimerkiksi ilmapiirin, maanpuolustustahdon ja jopa asiantuntijuuden kehittymisen saralla. Näin siksi, että huima teknologinen kehitys ei enää mahdollista johtajan kaikenkattavaa tietotaitoa edes omassa aselajissaan eikä yhden ihmisen kapasiteetti kauaa riitä pitämään kaikkia lankoja käsissään. Tällöin vaihtoehtona on korostettu panostaminen yhteisöllisyyden kehittämiseen. Yhteisöllisen johtajuuden mallin mukaan vastuuta ja luottoa annetaan eri alueiden asiantuntijoille sekä lisätään heidän keskinäistä kohtaamistaan. Kyseessä on siis yksilöiden erilaisuuden käyttäminen yhteisön hyödyksi. Samalla tyydyttyä aktiivisesti myös yksilöiden perimmäinen yhteisöön kuulumisen tarve. Yhteisöllisellä johtamisella siis pyrittäisiin tavoitteisiin siten, että johtajuus olisi yhä enemmän innostamista, vastuun jakamista ja erilaisuuden vahvuutena käyttämistä.

(Toppari 2010, 34.)

Tutkielmani aiheen valinnassa tärkeänä vaikuttimena toimi itse esittämäni jatkotutkimusaiheen lisäksi Merja Kärkkäisen teos Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä (2005), johon perehdyin jo vuosia sitten yksilöllisen ja yhteisöllisen johtamismallien eroja tarkastellessani. Toinen tärkeä innostuksen lähde tämän tutkielman tekoon oli Koivumäen (2008) väitöskirja, jossa hän tutkii työyhteisöjen sosiaalista pääomaa ja keskittyy luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumiseen muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Hänen mukaansa vahva yhteisöllisyys on sidoksissa työyhteisön vahvaan luottamuksen ilmapiiriin ja stressitasojen pienentymiseen, ja johtajan toiminnalla on suuri merkitys yhteisöllisyyden kehittämisessä ja kehittämisessä. Koivumäen löytämät tulokset verrattuna omaan innostukseeni yhteisöllistä johtajuutta kohtaan vahvistivat päätöstäni tehdä tutkielmani juuri tästä aiheesta.

Oletukseni mukaan koko Puolustusvoimien viitekehyksessä kehitetyt johtamismenetelmät ja mallit eivät välttämättä sellaisenaan toimi parhaimmalla mahdollisella tavalla hävittäjälentolaivueessa. Hävittäjälentolaivueen organisaatiokulttuuri ja yhteisöllisyys saattavat poiketa koko Puolustusvoimien oletetuista organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden muodoista, joten siellä hävittäjälentolaivueessa tapahtuvaa johtajuutta voisi olla mahdollista

hieman ”virittää”. Mahdollisia syitä tällaisen viritetyn johtajuusmallin paremmalle toimivuudelle voisivat olla hävittäjälentolaivueen pitkälle erikoistunut työnkuva ja työskentelymenetelmät.

Tämä tutkielma on rajattu siten, että tutkittavana joukkona toimii Lapin lennoston Hävittäjälentolaivue 11:ssä (HÄVLLV11) työskentelevät lentoupseerit, joiden lentokalustona toimii F/A-18 Hornet –torjuntahävittäjä. Tutkimuskohde on yhteisöllisen johtajuuden malli, jonka esiintyvyyttä ja mahdollista käyttötarvetta HÄVLLV11:n ohjaajien työyhteisössä tutkin. Tutkimusmenetelmänä on kirjallisuuskatsauksen jälkeen tehtävien puolistrukturoitujen teemahaastattelujen tuottaman materiaalin sisällönanalyysi.

Tutkielman tavoitteena on selvittää yhteisöllisen johtajuuden mallin mukaisen johtajuuden esiintyvyyttä Hävittäjälentolaivue 11:ssä ja kartoittaa mallin mukaisen johtajuuden mahdollista lisäämistarvetta. Konkreettisena tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Päätutkimuskysymys on:

- Millaisia ovat yhteisöllisen johtajuuden esiintyvyys ja tarpeet HÄVLLV11:ssä?

Alatutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä ovat yleisimmät kirjallisuudessa esiintyvät yhteisöllisen johtajuuden mallin ulottuvuudet?
- Millaisena HÄVLLV11:n ohjaajat kokevat yhteisönsä?

## 2. YHTEISÖLLINEN JOHTAJUUS JA HÄVITTÄJÄLENTOLAIVUE

### 2.1 Hävittäjälentolaivue 11

Hävittäjälentolaivue 11 (HÄVLLV11) on Lapin Lennoston alainen yksikkö, joka sijaitsee Rovaniemen Someroharjulla. HÄVLLV11 on Puolustusvoimien rakenneuudistuksen jälkeen toinen kahdesta F/A-18 Hornet -kalustolla toimivasta hävittäjälentolaivueesta yhdessä Rissalassa toimivan HÄVVL31:n kanssa. HÄVLLV11:n tehtävänä on yhdessä 5. Pääjohtokeskuksen kanssa vastata ympärivuotisesta vastuualueensa ilmapalvonnasta ja tunnistuslentotoiminnasta. Lisäksi laivueen tehtävänä on kouluttaa henkilöstöä sekä ylläpitää valmiutta osallistua kriisinajan tehtäviin. HÄVLLV11 on koostunut vuoden 2015 alusta alkaen lähtien neljästä lentueesta: 1.lentue vastaa valmiuslentotoiminnasta, 2.lentue vastaa nuorten ohjaajien tyypikoulutuksesta, 3.lentue vastaa uuden ilmasta maahan -kyvyn käyttöönotosta ja koulutussuunnittelusta ja esikuntalentue, joka johtaa ja tukee muiden lentueiden toimintaa mm. simulaattoripalvelujen avulla. (Puolustusvoimat, 2015.)

HÄVLLV11 on Lapin Lennoston komentajan alainen joukkoyksikkö ja laivuetta johtaa laivueen komentaja apunaan laivueupseeri. Lisäksi ykkös-, kakkos- ja kolmoslentueilla on omat päällikkönsä ja varapäällikkönsä sekä taktisella toimistolla oma päällikkönsä. Työntekijöiden kokonaismäärää ei tämän tutkielman suojaustason vuoksi mainita. Myös laivueen työtehtäviä käsiteltäessä joudun jättämään tehtävänkuvausten tarkemmat selitykset muutaman kerran varsin yleiselle tasolle. Tällä ei kuitenkaan ole merkitystä tutkielman luettavuuteen, tuloksiin tai luotettavuuteen. Olennaista on enemmän se, että pienessä yksikössä työskentelee suhteellisen monta virka-asemaltaan johtotehtävissä toimivaa lentouupseeria, jotka osallistuvat kaikkien muiden lentäjien tavoin päivittäiseen lentopalvelukseen.

### 2.2 Yhteisö

Yhteisöllä tarkoitetaan ihmisjoukkoa tai ihmisryhmää, jonka jäsenet kokevat yhteyttä toisiinsa. Koettu yhteys voi olla toiminnallista tai symbolista yhteyttä. Sosiologisen käsitteenmäärittelyn mukaan yhteisö on ”traditionaalisen maailman alkuperäinen ja



luonnollinen ihmisten yhteenliittymä, jonka varassa he pystyvät selviytymään arjen vaatimuksista” (Jauhiainen & Eskola 1993, 43). Yhteisö on ihmiselle ominainen elämisen ja toiminnan ympäristö (Jalava & Matilainen 2010, 66).

Jauhiainen ja Eskola (1993, 44–46) toteavat, että yhteisön muodostumisen lähtökohta on, että sille täytyy olla tarvetta. Vain tarve yhteisön olemassaololle saa aikaa yhteisön synnyn. Aiemmin tarpeet yhteisön muodostumiselle olivat erilaisia nykyaikaan verrattuna. Tarvittiin ns. toiminnallinen huolenpito-yhteisö, jonka jäsenet tukeutuivat toistensa apuun. Heidän näkemyksensä mukaan nykyaikana ei ole enää tarvetta huolenpito-yhteisölle yksilön elämässä selviytymisen takeeksi, sillä teknologian kehittyminen on mahdollistanut jo pitkään yksilön selviytymisen ilman lähiyhteisön apua. Nykyaikana yhteisöön kuulumisen tarvetta perustellaankin enemmän ihmisen perimmäisenä tarpeena olla osa jonkinlaista yhteisöä. ”Yhteisö on ihmiselle ominainen elämisen ja toiminnan ympäristö. Varhainen tarve liittyä ihmisten yhteisöön on usein voimakas jo siksi, että ilman yhteisöä ihminen kokee yksinäisyyttä” (Jalava & Matilainen 2010, 66). Tämän näkemyksen pohjalta voidaan ajatella, että nykyaikana yhteisöjä saattaa tuottaa Maslow’n tarvehierarkian mukainen yhteenkuuluvuuden tarve ilman mitään muuta näkyvää erityistarvetta (Kärkkäinen 2005, 19; Vuorinen & Tuunala 1997, 149–150.)

Yhteisön voidaan katsoa olevan ryhmämuodoste. Ryhmämuodosteet ovat yksi ihmisten tarkoituksellisen toimimisen synnyttämistä vuorovaikutusmuodosteista. Itsensä toteuttamisen tarve käy siis perusteeksi yksilön halulle olla osana yhteisöä. Yksilön halutessa toteuttaa omia tarkoituksiaan, hän on riippuvainen omista suhteistaan ryhmämuodosteisiin. Yksilö voi ryhmätoimintaan osallistumalla sekä kehittää itseään että muuttaa ympäristöään. Yksilön kehitykselle tärkeitä asioita ovat johonkin liittyminen ja kuuluminen, osallistuminen ja vaikuttaminen sekä hyväksytyksi tuleminen. (Jauhiainen & Eskola 1993; 9, 15, 43.)

Kaikki yksilöt ovat automaattisesti erilaisten yhteisöjen, kuten perheen, sukupuoliryhmän ja työyhteisön jäseniä. Yksilöitä yhdistävä perusta voi olla myös esimerkiksi alueellisuus, harrastus tai taloudelliset asiat (Tiuraniemi 1993, 5; Jalava & Matilainen 2010, 66). Ollakseen yhteisö yhteisön jäsenillä on oltava jotain yhteistä. Yhteys yksilöiden välillä voi syntyä kahden erilaisen kehitysprosessin kautta. Nämä kehitysprosessit ovat toiminnallinen ja symbolinen yhteisö. (Lehtonen 1990, 3–29.) Toiminnallisen ja symbolisen yhteisöjen erona voidaan nähdä myös yhteisöä tarkastelevan tahon näkökulma. Sosiologiassa tarkastellaan yhteisöä enemmän toiminnallisesta ja filosofiassa sekä historiantutkimuksessa symbolisesta näkökulmasta. (Delanty 2003, 2.)

Lehtosen (1990) mukaan toiminnallinen yhteisö muodostuu, kun yksilöistä tavalla tai toisella muodostuu ryhmä, joka on sen ulkopuolisten yksilöiden ja ryhmien kanssa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen ja konkreettisen toiminnan seurauksena ryhmän jäsenten ryhmäidentiteetti muotoutuu ja syntyy toiminnallinen yhteisö. Välitöntä ja verraten pysyvää vuorovaikutusta voidaan pitää toiminnallisten yhteisöjen tunnusmerkkinä. Tällainen vuorovaikutus määrittelee yhteisön jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet, säännöt jäsenten ja ei-jäsenten välisiin vuorovaikutussuhteisiin sekä yksilöllisen käyttäytymisen vapausasteet ja valintavaihtoehdot yhteisön sisällä. (Lehtonen 1990, 23–29.)

Symbolinen yhteisö syntyy, kun yhteenkuuluvuuden tunne yksilöiden välillä synnyttää symbolista yhteyttä. Symbolinen yhteys taas vahvistaa ryhmäidentiteettiä. Yksilöitä ja ihmisryhmittymiä yhdistävänä tekijänä voi olla esimerkiksi poliittinen asenne tai uskonnollinen näkemys. Toisin sanoen yhdistävä tekijä on useimmiten jonkinlainen aate. Tästä johtuen symbolisen yhteisön rajat ovat epäselvempiä kuin toiminnallisen yhteisön rajat. Eri tavoin syntyneet yhteisöt eivät sulje toisiaan pois vaan myös toiminnallinen yhteisö voi olla jakautuneena symbolisiksi yhteisöiksi. Yhteisön vuorovaikutuksen ansioista symbolinen yhteys uusiutuu ja muokkautuu. Silta toiminnallisen ja symbolisen yhteyden välillä on siis olemassa. (Lehtonen 1990, 23–29; Cohen 1985.) Symbolista yhteyttä kokeakseen yksilöiden ei välttämättä tarvitse edes tuntea toisiaan, sillä esimerkiksi tietyn lipun tai logon näkeminen voi herättää toisilleen vieraidenkin ihmisten välille yhteenkuuluvuuden tunteen (Jalava & Matilainen 2010, 68; Cohen 1985).

Samanaikaisesti toiminnalliselle sekä symboliselle yhteisölle ei tarvitse hakea kaukaa käytännön esimerkkiä: Puolustusvoimat on työnantajana ennen kaikkea toiminnallinen yhteisö, mutta samanaikaisesti symbolinen yhteys on selkeästi esillä vahvan maanpuolustustahdon kautta. Kuten mainittua, symbolisen yhteisön rajat ovat varsin häilyviä. Näin ollen symbolisen yhteyden kautta puolustusvoimien organisaation kanssa samaan yhteisöön liittyvät myös kaikki muut maanpuolustukseen orientoituneet yksilöt ja yhteisöt, kuten varusmiehet ja erilaiset maanpuolustusjärjestöt sekä maanpuolustushenkiset reserviläiset.

Lehtosen (1990, 30–31) mukaan joidenkin mielestä yhteisö on välttämättömyys jo senkin vuoksi, että perusluonteeltaan ihminen on sosiaalinen olento, jonka luontainen toimintaympäristö on yhteisö. Hän myös muistuttaa, että klassisen sosiologian mukaan yhteisöt ovat moraalisesti välttämättömiä ja että yhteiskunnan moraalitieteellinen kykenee uusiutumaan vain yhteisöjen toiminnassa. Yhteisöön liittyminen ja siihen kuulumisen tarve näyttäisivät olevan tavallaan sisäänrakennettuna ihmisen mieleen.

Yksilöt hakeutuvat toistensa kanssa yhteen, jotta he pystyvät tyydyttämään yhteenkuuluvuuden tarpeitaan ja saamaan henkistä tukea. Lisäksi ryhmä voi auttaa yksilöä saavuttamaan hänen henkilökohtaiset sekä ryhmää koskevat tavoitteet. (Peltonen & Ruohotie 1991, 53.) Yhteisö voi edellä mainitun mukaan syntyä myös yksilöiden hyötynäkökulman saavuttamisen tarpeesta. Yksinkertaistettuna yksittäisten ihmisten saattaa olla helpompaa päästä tavoitteiseensa yhteisön avustuksella kuin yksin. Esimerkiksi samassa kaupungissa asuvat maraton-juoksun harjoittelijat saattavat muodostaa yhteisen treeniporukan, koska pystyvät harjoittelun ohella henkisesti tukemaan toisiaan ja valmistautumaan yhdessä tulevaan koitokseen. Kaikilla muodostuneen yhteisön jäsenillä on yhteinen tavoite, mikä tekee henkilökohtaisista tavoitteista samalla yhteisen, ryhmää koskevan tavoitteen.

Jauhiainen ja Eskola (1993, 13) toteavat, että yhteisö (ihmisten yhteenliittymä) on nähtävä ”yksilöiden tarkoituksellisen toimimisen jatkuvasti muuttuvana tuotteena ja yhteiskunnallisena ilmiönä, joka välittää yksilöiden ja yhteiskunnan suhdetta”. Yhdessä jaetun uuden kokemuksen myötä alkaa myös uuden kulttuurin muodostuminen, ja myöhemmin siitä tulee yhteisön erityispiirre. (Schein 1987, 194.) Yhteisön syntyminen ja muodostuminen eivät siis suinkaan tarkoita sitä, että yhteisö on sen jälkeen pysyvä ja liikkumaton vaan päinvastoin, yhteiskunnan ja yhteisön jäsenten toimintatapojen muuttumisen myötä myös yhteisö muuttuu ja kehittyy jatkuvasti.

Kaikki toiminnallisesti aktiiviset ja vahvan kokemuksen antavat yhteisöt eivät kuitenkaan ole yksilön hyvinvointia tuottavia. Yhteisö voi myös olla yksilölle vahingollinen tukahduttamalla ja kontrolloimalla. On myös muistettava, että yhteisö voi olla ympäristöllekin vaarallinen päämääriensä, kuten rasismien, vuoksi. (Renshaw 2002; Paasivaara & Nikkilä 2010, 11.) Vaaralliset ja vahingolliset ajatukset saattavat saada petollisen paljon vastakaikua, kun yhteisön jäsenet rohkaistuvat tuomaan niitä julki toistensa seurassa. Valitettavasti joukossa tyhmyys tiivistyy.

## 2.3 Työyhteisö

Työyhteisön merkitys on suuressa osassa ihmisen elämän jäsentäjänä. Yksilön elämään vaikuttaa suuresti se, miten hän kokee työnsä, siellä tapahtuvan vuorovaikutuksen ja työyhteisössään työskentelevät muut ihmiset. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 5–6.) Toisin sanoen sillä, kokeeko yksilö työyhteisönsä positiiviseksi voimavaraksi vai negatiiviseksi hyvinvoinnin heikentäjäksi, on luonnollisesti valtava merkitys ihmisen elämään. Juuti (1989) toteaa, että työyhteisön ja sen jäsenten väliset suhteet vaikuttavat voimakkaasti kaikkeen työpaikalla tapahtuvaan käyttäytymiseen ja työn kokemukseen. Työntekijöiden väliset keskustelut ja ihmissuhteet voivat joko merkittävästi tukea ja vastavuoroisesti verottaa yksilöiden tuloksellista työtekoa ja voimavaroja. Hyvin toimiessaan työyhteisön ilmapiiri on avoin, luottamuksellinen ja avulias. Heikossa työyhteisössä vallitsee välinpitämättömyyden, epäluottamuksen ja liiallisen kilpailun ilmapiiri. (Juuti 1989, 98.) Huono työilmapiiri ilman muuta kuormittaa sen vaikutuspiirissä olevia ihmisiä ja vaikuttaa heidän työpanokseensa heikentävästi ja kapasiteettia verottavasti.

Organisaation näkökulmasta ryhmämuodosteet auttavat organisaation tehtävien suorittamista. Juutin (1989, 109) mukaan ryhmä, joka on omaksunut yhteiset päämäärät ja yhtenäisen arvojärjestelmän on toiminnassaan hajanaista ja eripuraista ryhmää tehokkaampi. Yksilölähtöisesti tarkasteltuna ryhmä tarjoaa jokaisen yksilön kaipaamaa sosiaalista tukea ja hyväksyntää. Juutin toteamukset kalskahtavat itsestänselvyyksiltä, mutta toisaalta on huomioitava se tosiasia, että terve ja työkykyinen ihminen viettää elämästään valtavan määrän aikaa työyhteisönsä parissa. Sekä organisaation että yksilön itsensä näkökulmasta on hyvin tärkeää, että työyhteisö toimii hyvin.

Mäkisalonen (2003, 181) mukaan työyhteisöt muodostuvat yksilöistä, joista jokainen on omalta osaltaan vastuussa työyhteisön ilmapiiristä ja toimivuudesta. Kärkkäinen (2005, 100) muistuttaa, että työyhteisön ilmapiiri on tila, jonka yhteisö tuottaa päivittäin yhdessä. Työpaikalla kaikki ovat tekemässä työroolinsa mukaisia tehtäviä. Lähtökohta on, että työyhteisön sisällä kaikilta edellytetään yhteistyöhalua ja kykyä työtehtävien hoitamiseksi huolimatta henkilökemia- ja persoonakysymyksistä.

Organisaatiot voidaan nähdä merkitysjärjestelminä. Ne ovat syntyneet sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena, kun yhteisö on pyrkinyt selviytymään niistä tilanteista, joissa se on ollut. Organisaatio luo ja säilyttää sosiaalista merkitystä. Ennen 1900-luvun loppua

organisaatioita pidettiin sosiaalisina rakenteina, jotka ovat staattisia. Nykyään organisaatioita pidetään merkityssisältöjä luovina ja hävittävinä dynaamisina sosiaalisina prosesseina. Organisaation työyhteisö siis muokkaa omaa kulttuuriaan. (Juuti 1992.)

Mäkisalo (2003) pitää työyhteisön terveyden ja hyvinvoinnin kehittämistä tärkeänä sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Jos työyhteisön jäsenet eivät ole kiinnostuneita työstään, se heijastuu välittömästi koko organisaation toimintaan. Mäkisalo listaa terveen työyhteisön tunnuspiirteet:

1. Avoin keskustelukulttuuri.
2. Yhteisöllisyyden jatkuva kehittäminen.
3. Toiminnan perustana ovat yhdessä sovitut ja keskustellut työtä ohjaavat arvot ja periaatteet.
4. Myönteistä erilaisuutta arvostetaan ja jalostetaan.
5. Toiminnan perustaksi on rakennettu yhteisiä päämääriä, tavoitteita ja pelisääntöjä.
6. Yhteisiin päämääriin, tavoitteisiin ja/tai sopimukseen on sitouduttu.
7. Työyhteisössä hankitaan säännöllistä palautetta toiminnasta ja palautteesta opitaan rakentavassa hengessä.
8. Jokainen työyhteisön jäsen voi olla oma itsensä ja luottaa työtoverien ja erityisesti johtajien tukeen.
9. Työn kehittäminen ymmärretään osaksi oman työn tekemistä.
10. Muutos koetaan mahdollisuudeksi, ei uhaksi.
11. Työn ja ympäristön riskit hallitaan ja huolehditaan työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta. (Mäkisalo 2003, 13–14.)

Kärkkäisen (2005) mukaan työyhteisön toiminnan ydin on hyvin pitkälle tietojen ja eri näkemysten käsittelemistä yhteistoiminnassa. Hän näkee, että työyhteisön jäsenten onnistunut yhteistyö edellyttää luottamusta. Luottamusta taas herättävät aito vuorovaikutus sekä kyky kuunnella ja ymmärtää. Ymmärtäminen ja samaa mieltä olemisen eivät ole sama asia, vaan ihminen voi ymmärtää toisen näkökulman ja olla samanaikaisesti eri mieltä. Kärkkäinen toteaa, että työyhteisön luottamuksen lisääntymiselle on erittäin tärkeää, että esimies hyväksyy eri mieltä olemisen, sillä tämän tapahtuessa esimiehen ja työyhteisön välinen luottamus kasvaa ja yhteistyön edellytykset ovat olemassa. (Kärkkäinen 2005, 27.)

## 2.4 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys voidaan määritellä asiayhteydestä riippuen monella eri tavalla ja käsite saa eri tahojen avaamana erilaisia tunnusmerkkejä. Yhteisöllisyyden tarkka määrittely onkin useiden tutkijoiden mielestä lähes mahdotonta (Esim. Lehtonen, 1990; Kärkkäinen 2005; Jäppinen 2012).

Yhteisöllisyys kuvastaa yhteisön jäsenten yhteenkuuluvuutta ja sidettä yhteisöönsä. Sen nimissä yhteisön jäsenet toimivat yhteisönsä hyväksi ja noudattavat sen keskuudessa muotoutuneita tapoja, toimintamalleja ja arvoja. Sekä Lehtonen (1990, 25) että Kaipio (1999, 25) näkevät, että perimmäinen taipumus sosiaaliseen käyttäytymiseen ja yksilön tarve kuulua yhteisöön luovat jo itsessään samaan yhteisöön kuuluville yhteisöllisyyden tunnetta. Tuntemus lisääntyy, kun yksilöitä ohjaa tarpeiden lisäksi yhteisöihin jokin yhdistävä tekijä. Heidän näkemyksensä mukaan yhteisöllisyys viittaa sosiaalisen vuorovaikutussuhteen ominaisuuteen, tapaan tai toimintaperiaatteeseen.

Jäppisen (2012, 19) näkemyksen mukaan yhteisöllisyys on ”kasvua ja motivoitunutta ja määrätietoista pyrkimystä hankkia asioita, joita sekä yksilö että yksilöistä koostuva joukko jossain organisaatiossa tarvitsee voidakseen toimia paremmin ja kehittää toimintaansa”. Hän myös näkee yhteisön kehittämän yhteisöllisyyden sisältävän aina yhteisöllisyyden ytimen, joka tarkoittaa yksilöiden kautta muodostuvaa yhteistä älyä, tunteita ja tahtoa. Jokainen yhteisön jäsen siis tuottaa yhteisöllisyyttä antamalla oman panoksensa älyä, tunteita ja tahtoa muiden yksilöiden yhteiseen käyttöön. Näiden kolmen osa-alueen on lisäksi oltava keskenään tasapainossa. (Jäppinen 2012, 20–21.)

Yhteisöllisyyttä on myös tarkasteltu purkamalla sitä osiin. Mäkisalón (2003) jaottelun mukaan yhteisöllisyys on virallista ja epävirallista vuorovaikutusta. Paasivaara ja Nikkilä (2010, 68–72) näkevät yhteisöt ihmisryhminä, jotka ovat joko perustettuja virallisia ryhmiä tai muodostuneita epävirallisia ryhmiä. Viralliset ryhmät jakaantuvat vielä primääriryhmiin ja sekundaariryhmiin. Primääriryhmän jäsenet kokevat voimakasta me-henkeä ja keskinäistä sosiaalista tukea. Sekundaariryhmän toiminta on muodollisempaa ja tunnesiteitä on vähemmän. Epäviralliset yhteisöt muodostuvat työyhteisön sisälle ja niiden muodostuminen perustuu ihmisten henkilökohtaisiin suhteisiin. Ne liittyvät ns. henkilökemiaan, jonka vuoksi tietyt ihmiset viihtyvät toistensa seurassa. Epäviralliset ryhmät saattavat joko parantaa tai työyhteisön tavoitteita vastustaessaan jopa heikentää organisaation toimintaa. Jäppinen (2012,

23–24) menee jaottelussaan pidemmälle ja jakaa yhteisöllisyyden kymmeneen osaan. Hänen mukaansa yhteisöllisyyden osia ovat moniäänisyys, vuorovaikutus, asiantuntijuus, joustavuus, sitoutuminen, vastuunotto, päätöksenteko, neuvottelu, luottamukselle rakentuva kontrolli ja oman toiminnan arviointi. Jäppinen kuitenkin muistuttaa, että jaottelu tulee ottaa ainoastaan viitteellisenä ja että kaikissa osissa on aineksia toisiinsa. Silti hän korostaa, että mikäli jokin osa puuttuu, yhteisöllisyys jää vähintäänkin vajaaksi ja jos useampia osia puuttuu, jopa tyhjäksi.

Mäkisalon (2003, 90) mukaan työyhteisön yhteisöllisyyden syntymiseen vaaditaan, että yhteisön jäsenet viettävät aikaa yhdessä. Yhteisöllisyys ei aina ole näkyvää tai kuuluvaa vaan se voi ilmetä myös työyhteisön tiimihenkenä, ”yhteen hiileen puhaltamisena”. Paasivaara ja Nikkilä (2010, 22) mainitsevat myös yhteisöllisyyden kannalta keskeiseksi yhteen hiileen puhaltamisen tunteen syntymisen. He korostavat samassa yhteydessä sosiaalisten suhteiden merkityksen suuruutta ja pitävät tärkeänä, että keskenään erilaiset ihmiset tulevat yhteisössä toimeen.

Yhteisöllisyyden syntymiseen ja muotoutumiseen vaikuttaa yhteisön johtajuus. Scheinin (1987, 182–183) listauksen mukaan yhteisön kulttuurin tyyli ja yhteisön kehitysvaiheet määrittyvät pitkälti johtajan oletusten, muodostuneiden auktoriteettisuhteiden sekä johtajien ja jäsenten emotionaalisen tason vuorovaikutussuhteiden pohjalta. Hänen mukaansa yhteisön kulttuurin luominen on jopa johtajuuden ainutlaatuinen tehtävä vastakohtana management-johtamiselle. Kuten aiemmin totesin, Jäppinen (2012, 20) näkee yhteisöllisyyden koostuvan yksilöiden tuottamasta älyn, tunteiden ja tahdon panoksesta. Lisäksi hän toteaa, että nämä osa-alueet on pidettävä harmoniassa ja näkee sen onnistuvan johtajuuden avulla. Schein ja Jäppinen toteavat molemmat, että johtajuudella on mahdollisuus vaikuttaa yhteisöllisyyden kehittymiseen, mutta puhuvat vain eri näkökulmista.

## 2.5 Yhteisöllinen johtajuus

”Lauma hakee yhteisyyttä johtajansa välityksellä. Hyvä johtaja on sellainen, joka kykenee antamaan lauman jäsenille syvän laumaan kuulumisen kokemuksen.” (Ollila 2008, 152.)

Yhteisöllinen johtajuus kiteytyy luottamukseen, kuunteluun ja oikeudenmukaisuuteen: yhteisöllisiin arvoihin. Johtajan työkaluja ovat ihmisten toiveiden ohjaaminen, tavoitteiden asettaminen ja ristiriitojen sovittelu. Erityisen suuri merkitys on johtajan oman

käyttäytymisen kautta ilmenevällä luottamuksen esimerkillä, sillä luottamuksen periaatteita noudattavat ja alaisiaan kunnioittavat johtajat pystyvät tekemään esimerkiksi epämieluisia päätöksiä menestyksekkäämmin kuin muut. Yhteisöllisen johtajan tärkeä tehtävä on huolehtia työyhteisön toiminnan edellytyksistä ja johtaa työyhteisöä kohti yhteisesti luotuja organisaation tavoitteita. (Kärkkäinen 2005, 76–82.)

Yhteisöllisesti johdetun organisaation kulttuurin on oltava tukeva, salliva ja mahdollistava sen sijaan, että se olisi rajoittava ja valvova. Totuuden, objektiivisuuden, yhteisöllisyyden, kokonaisuuden edun, innovatiivisuuden ja tekemisen merkitystä tulee arvostaa yhteisöllisesti johdetussa organisaatiossa. Tällaisen organisaation työntekijöiltä vaaditaan motivaatiota, sitoutumista, toisiin luottamista ja arvostamista, avoimuutta, vapaaehtoisuutta, konfliktisietokykyä sekä kyseenalaistamistaitoa. (Jalava & Matilainen 2010, 88.) Vastakohta tälle organisaatio, jonka ylin johto on eristäytynyt omaan maailmaansa ja tekee kaikki päätökset omia mielipiteitään myötäilevien näkemysten perusteella, toimii heikosti ja lyhytnäköisesti. Tällainen organisaatio tukahduttaa epämuodollisten verkostojen luovuuden uuden tiedon tuottamisessa, sillä organisaatiosta puuttuu yhteisöllisyyden henki ja luottamus. (Siltala 2003, 302–303, 311.)

Maslow'n tarvehierarkian kolmannen portaan mukaisesti ihmisellä on halu kuulua ryhmiin ja säilyttää yhteenkuuluvuuden tunne. Yhteisöllinen johtaminen keskittyy juuri tämän perustarpeen ympärille. Kärkkäisen (2005, 27–31, 74) mukaan yhteisöllinen johtajuus pyrkii parantamaan yhteisön keskinäistä ilmapiiriä, kulttuuria ja luottamusta yksilölähtöisesti. Yhteisön kulttuuria muutettaessa on olennaista sopeuttaa ja kehittää kulttuuria yhteisön tai organisaation ikääntymisen mukana. Jos kulttuuri jämähtää paikalleen, se alkaa vähitellen heikentää ilmapiiriä, mikä taas heijastuu yhteisöllisyyden vähentymisenä. Maslow'n tarvehierarkian mukaiseen yhteenkuuluvuuden tarpeeseen liittyen on myös muistettava, että voimakas halu kuulua ryhmään voi huonossa tapauksessa tarkoittaa sitä, että ryhmän laittomilla motiiveilla tai toimintatavoilla ei ole yhteisöllisyyden tarvitsijalle samanlaista merkitystä kuin ryhmään kuulumisella. Esimerkiksi jalkapallohuligaanit tai rikosjengien jäsenet tyydyttävät ryhmään kuulumisen tarpeensa ja kuitenkin samalla hyväksyvät ryhmän itselleen antaman oikeutuksen laittomien asioiden tekemiseen. Voimakas yhteisöllisyys sisältää siis myös riskejä.

Yhteisön ryhmäkiinteyteen ja me-henkeen vaikutetaan johtajuuden avulla yhteisön olemassaolon aikana, mutta tärkeä vaikutus on myös yhteisön jäsenten taustoilla. Laivon (2007, 73) mukaan Puolustusvoimissa upseerit kokevat suurinta yhteisöllisyyden tunnetta,



kun taas siviilityöntekijät kokevat työyhteisönsä selvästi väljemmäksi kuin upseerit. Hän arvelee, että tähän on syynä todennäköisesti Maanpuolustuskorkeakoulussa saatava yhtenäinen upseerikoulutus. Upseereista koostuvan työyhteisön ryhmäkiinteyden kehittämisessä erinomaisina työkaluina voivat toimia upseerikoulutuksen yhtenäisyys ja samankaltaiseen organisaatiokulttuuriin sosiaalistuminen. Samalla tavalla opitut toimintakulttuurin pelisäännöt ja yksilöiden samankaltainen ajatusmaailma auttavat johtajaa ymmärtämään työyhteisön jäseniä. Vastavuoroisesti myös johtaja tulee paremmin, tai ainakin yhteisön sisällä samalla tavalla, ymmärretyksi. (Toppari 2010, 24.)

Yhteisöllisesti johdettua organisaatiota voidaan kutsua myös ennakoivan johtajuuden organisaatioksi, sillä toiminta on transparensia (läpinäkyvää) ja luonteeltaan mahdollisuuksiin tarttuvaa. Ennakoivan johtajuuden tunnusmerkkinä on antaa työyhteisön yksilöille vastuuta, mahdollisuuksia ja päätösvaltaa. Tällä tavoin noudatetaan myös yhteisöllisen johtajuuden mallin mukaisia ulottuvuuksia, hyvän ilmapiirin ja luottamuksen rakentamista. Toisaalta ennakoivan organisaation työntekijöille annetaan myös vaatimuksia: heidän tulee osoittaa yhteistyökykyä, ottaa työstä kokonaisvastuuta ja osoittaa osaamistaan. Kaiken toiminnan keskiössä on tavoitehakuisuus. (Kärkkäinen 2005, 76–82.) Myös Nissinen (2004, 59–60) huomioi ennakoivan johtajuuden, mutta näkee mallin toteuttamisen onnistuvan parhaiten asiantuntijaryhmässä. Nissisen näkemyksen mukaan ennakoiva johtajuus edellyttää, että kokonaisuusien ja muutosten hahmottaminen vaativat luovaa tapaa sekä ihmiset mukaan ottavan päätöksenteon hallintaa. Hänen mukaansa nykyaikana ennakoiva johtajuus on välttämätöntä. Mäkisalo (2012, 137) näkee, että yhteisöllisyyden rakentaminen on jatkuvaa tulevaisuuteen suuntaamista eli ennakoimista. Yhteisöllisyys ei synny tässä hetkessä vaan yhteisöllisen johtajuuden mallin mukaisin periaattein johdettu työyhteisö kasvaa suunnitelmallisesti kohti parempaa yhteisöllisyyttä. Ennakoiva johtajuus muodostaa ennakoivan organisaation. Kärkkäisen (2005, 30) määritelmän mukaan ennakoiva organisaatio sitoutuu tulevaan tehtäväänsä ja ottaa siitä itselleen yhteisen haasteen. ”Ennakoiva organisaatio suunnittelee pitkällä aikavälillä, hallitsee suorituksen, kehittää organisaatiota ja keskittyy muutoksen johtamiseen.”

## 2.6 Yhteisöllisyyden kritiikki

Yhteisöllisen johtajuuden suuntaan on esitetty myös kritiikkiä. Ensinnäkin koko yhteisön määritelmä on hyvin laava ja vaikeasti määriteltävä, joten puutteellisesti rajatun yhteisön käsitteen pohjalta tehdyt tulkinnat yhteisöllisestä johtajuudesta eivät voi antaa laadukasta

lopputulosta. Lehtosen (1990) mukaan yhteisöä käytetään tutkimuksessa usein perimmäisenä käsitteenä siten, että itse käsitteen määrittely on heikkoa ja puutteellista. Arkikielessä yhteisö on itsestäänselvyys, mutta teoreettisesti tarkasteltuna vaikea käsite. Viime aikoina yhteisöllisyyden tutkimuksessa on esiintynyt jopa viitteitä koko yhteisön käsitteen kiertämisestä. Kiertämiseen on käytetty esimerkiksi vertaisuudesta ja sosiaalisesta tuesta puhumista. (Pietilä–Hella 2010.)

Yhteisöllisen johtajuuden yhteismitallista ja selkeää mallia on kriittisesti tarkasteltuna lähes mahdotonta määrittää. Jokaisen tutkijan näkemystä voidaan pitää omanlaisenaan johtamismallina. Tämä johtuu suureksi osaksi siitä, että jokaisessa tutkimuksessa tutkijan on ensin itse määriteltävä, mitä yhteisöllisyydellä ylipäätään tarkoitetaan (Siitonen & Valo 2010, 57–58). Yhteisöllisyydellä voidaan tarkoittaa esimerkiksi reaalisia vaikutusprosesseja, ideaa tai tavoitetta (Lehtonen 1990, 25–26). Näin ollen tässäkin tutkielmassa esittämäni yhteisöllisen johtajuuden mallin voidaan katsoa olevan vain yksi näkemys yhteisön johtamisen tietynlaisesta toimintatapamallista.

Yhteisöllisyyden korostaminen saa kritiikkiä myös siitä, että usein asiaan enemmän tai valitettavasti myös vähemmän perehtyneet julkilaisajat näkevät yhteisöllisyyden kehittämisen ja ylläpitämisen olevan ainoa oikea suunta parempaa yhteiskuntaa rakennettaessa. Yhteisöä ja yhteisöllisyyttä on viime vuosikymmeninä käytetty hyvin epäkriittisesti eri yhteyksissä. Yhteisöllisyys on ollut ajoittain kuin taikasana ja ratkaisu jokaiseen ongelmaan jopa valtiiovallan ja politiikan tasolla. Vasta viime aikoina yhteisöllisyyttä on arvioitu kriittisesti uudelleen ja yhteisöllisyyden kehittymistä on viety yksilöllisempään suuntaan ja enemmän kohti identiteettien ja elämäntyylien rakentamista. (Uusitalo 2012, 16–18.) On havahduttu siihen, että yhteisöt koostuvat yksilöistä ja yksilöiden oma yksilöllisyys on yhteisöllisyyden muodostumisen olennainen osa.

### 3. YHTEISÖLLISEN JOHTAJUUDEN ULOTTUVUUDET

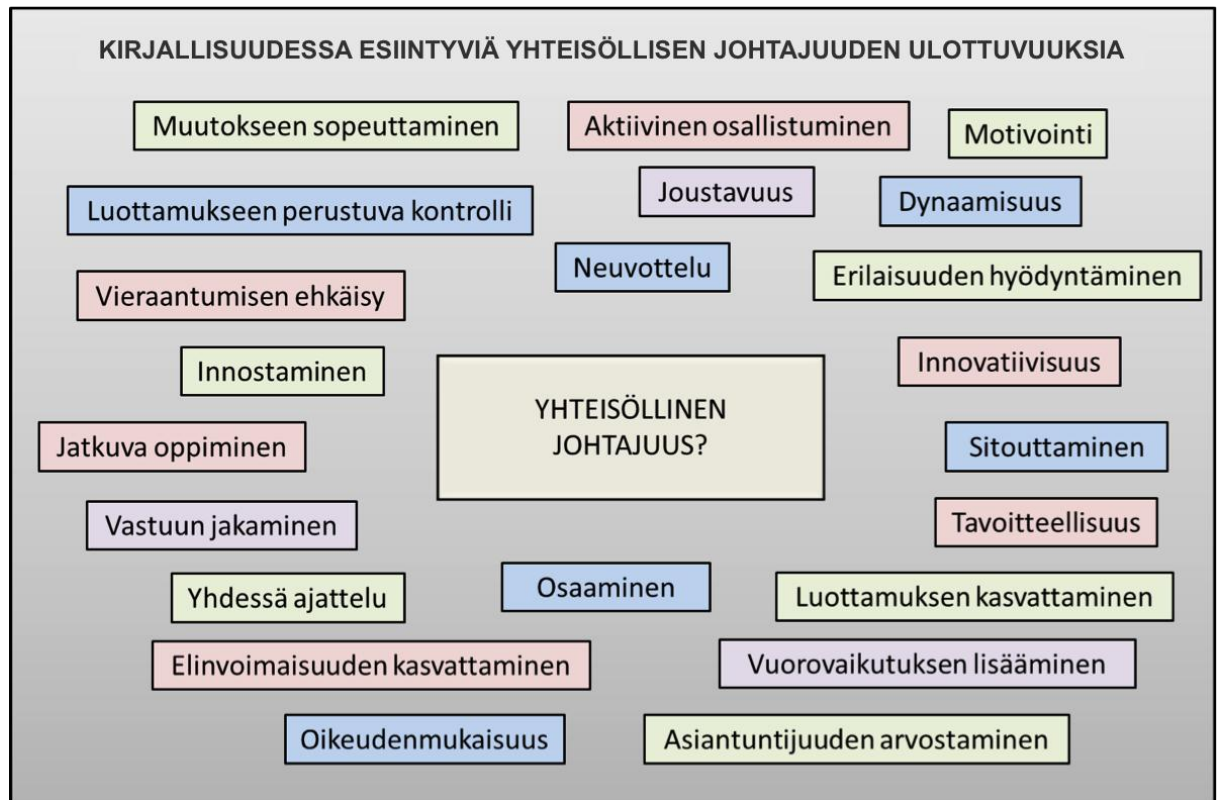
#### 3.1 Yhteisöllisen johtajuuden ulottuvuudet kirjallisuudessa

Yhteisöllisen johtajuuden malli rakentuu useista eri keskittymisen kohteista, joihin johtajan on toiminnassaan kiinnitettävä huomioita. Tässä tutkielmassa käytän näistä osa-alueista nimitystä ulottuvuudet. Aihealuetta käsittelevässä kirjallisuudessa niille esiintyy muitakin nimityksiä, kuten kulmakivet, avaimet tai peruseriaatteet. Näitä ulottuvuuksia ei ole yleisesti päätetty vaan kirjallisuudessa esiintyy lukuisia erilaisia ulottuvuuksia. Yhteisöllisen johtajuuden kirjallisuudesta on kuitenkin poimittavissa selkeitä keskinäisiä yhteneväisyyksiä, jotka esiintyvät lähes poikkeuksetta teoksissa, joissa mallia on käsitelty. Lähes kaikilla yhteisöllistä johtajuutta tutkivilla kirjailijoilla toistuvat keskenään varsin yhtäläiset näkemykset mallin ulottuvuuksista. Eroja on havaittavissa enemmän siinä, miten eri tutkijat painottavat niitä eli mitä ulottuvuutta kukakin pitää tärkeämpänä kuin toista. Lisäksi havaitsin ulottuvuuksien limittyvän usein toisiinsa. Esimerkiksi innostamisen nähtiin välillä olevan osa sitouttamista eikä innostamista nostettu esiin mallin peruseriaatteeksi. Toisaalla innostaminen nähtiin omana ulottuvuutenaan ja se taas piti sisällään innovatiivisuuden ja sitouttamisen ulottuvuudet. Toisin sanoen samankaltaisista näkemyksistä on tehty erilaisia tulkintoja.

Kirjallisuuskatsauksen edetessä totesin varsin nopeasti, että kaikkia löytämiäni ulottuvuuksia ei missään nimessä ole järkevää käyttää yhteisöllisen johtajuuden mallia määriteltäessä, sillä niitä löytyi yhden johtamismallin tarpeisiin selvästi ”liikaa”. Jo pelkästään suomenkielisestä johtamiskirjallisuudesta oli poimittavissa yli 20 erilaista yhteisöllisen johtajuuden ulottuvuutta. Lisäksi monesta ulottuvuudesta eri tutkijat käyttävät hieman varioituja nimityksiä, joita en tässä yhteydessä näe järkevänä eritellä niiden tarkoittaessa joka tapauksessa samaa asiaa. Päätin jatkaa suunnitelmani mukaan ja rajata tämän tutkielman käyttöön kaikki ne ulottuvuudet, jotka näyttivät eri tutkijoiden teoksissa toistuvan.

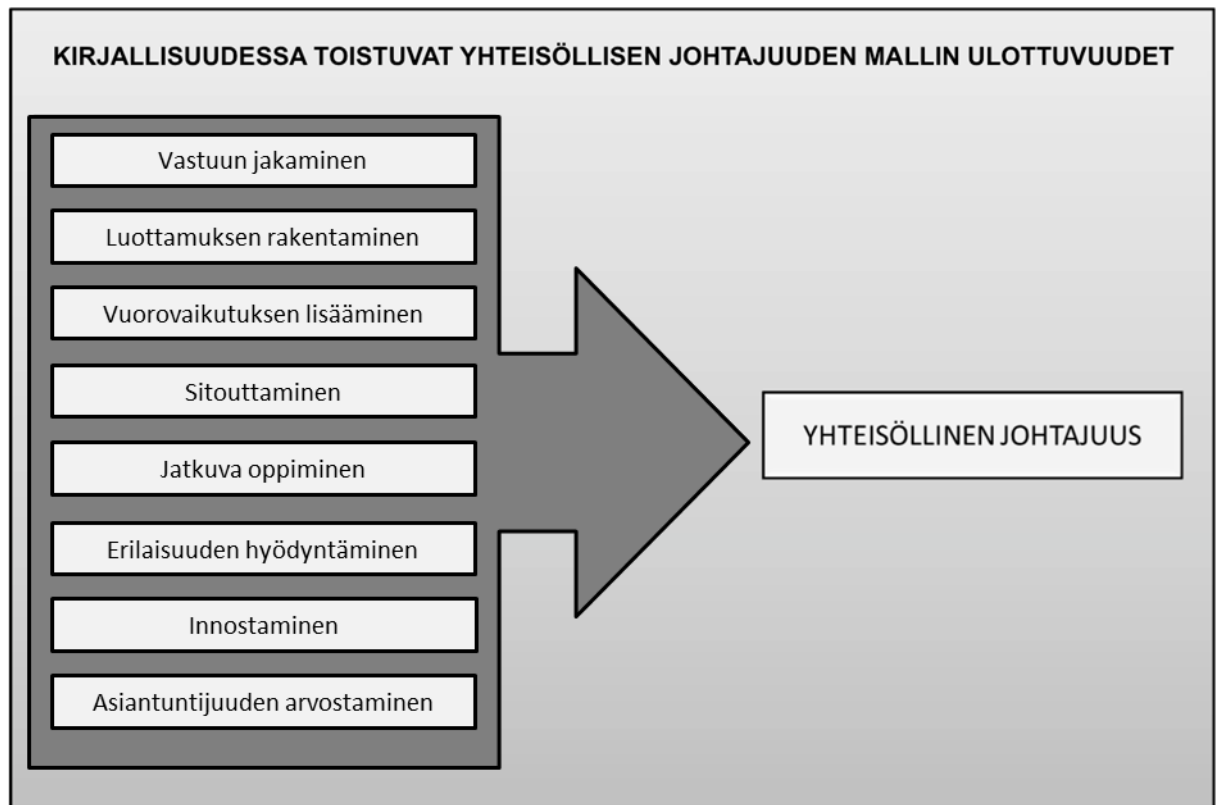
Seuraavaan kuvaan olen havainnollistamisen helpottamiseksi kerännyt eri tutkijoiden käyttämät ulottuvuudet yhteisöllisen johtajuuden ympärillä leijuvaksi käsitteiden kartaksi (ks. myöhemmin käytettävät Jalava & Matilainen 2010; Jäppinen 2012; Kärkkäinen 2005; Mäkisalo 2003; Paasivaara & Nikkilä 2008; Ropo 2012; Viitala 2009 ym.). Näkemykseni

mukaisesti kuvasta voidaan helposti todeta, että mikä tahansa johtamismalli on hyvin hankalasti toteutettavissa, mikäli se koostuu liian monesta ulottuvuudesta. Keskittymiskohteita on yksinkertaisesti liikaa, joten jonkinasteista selkeyttä ja tiivistämistä tarvitaan.



Kuva 2. Kirjallisuudessa esiintyviä yhteisöllisen johtajuuden ulottuvuuksia.

Jatkona edelliseen kuvaan olen seuraavaan kaaviokuvaan selkeyttänyt ja tiivistänyt yhteisöllisen johtajuuden mallin ulottuvuudet siten, että käytössä on vain kahdeksan kaikkein yleisintä kirjallisuudessa toistuvaa ulottuvuutta. Myöhemmin tässä luvussa käsitelen jokaista niistä erikseen ja kunkin ulottuvuuden tarkastelun yhteydessä selviää tarkemmin myös se, mitä ne pitävät sisällään. Valitsemieni ulottuvuuksien joukkoa tarkasteltaessa on syytä huomioida, että vaikka vähensin niiden määrää 22:sta kahdeksaan, en kuitenkaan sulkenut pois yhtään johtamisen ulottuvuutta. Valitut kahdeksan ulottuvuutta pitävät yhä sisällään kaikki ulottuvuudet aiemmastakin listasta, tällä kertaa vain paljon tiivistetyimmässä ja helpommin hahmotettavassa muodossa. Toisin sanoen minun ei käytännössä tarvinnut rajata yhteisöllisen johtajuuden mallin toteutusperiaatteita mitenkään vaan ainoastaan hieman tiivistää niitä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa ei ole tarvetta pohtia tutkijan omia rajoituksia yhteisöllisen johtajuuden mallin suhteen, sillä käytännössä niitä ei ole tehty.



Kuva 3. Kirjallisuudessa toistuvat yhteisöllisen johtajuuden mallin ulottuvuudet.

Tässä vaiheessa on mielenkiintoista huomata, että Manka ja kumppanit (2007, 9.) luettelevat käytännössä kaikki esittämäni yhteisöllisen johtajuuden ulottuvuudet määritellesään työhyvinvoinnin perusteita. Heidän mukaansa työhyvinvoinnin kasvattamiseksi johtajuuden tulisi sisältää vastuun jakamisen (jaettu johtajuus), luottamuksen kasvattamisen, vuorovaikutuksen lisäämisen, sitouttamisen ja innostamisen (tavoitteisiin motivoiminen), jatkuvan oppimisen, erilaisuuden hyödyntämisen ja asiantuntijuuden (osaamisen) arvostamisen osa-alueet. Voidaan siis vähintään oletuksen tasolla todeta, että yhteisöllisesti johdettu työyhteisö saa osakseen paljon työhyvinvointia lisäävää johtamista. Seuraavissa alaluvuissa tarkastelen valitsemiani yhteisöllisen johtajuuden ulottuvuuksia tarkemmin.

### 3.2 Vastuun jakaminen

Yhteisöllisen johtajuuden yksi tärkeimmistä periaatteista on vastuun jakaminen. Mäkisalo (2003, 16–19) jopa käyttää yhteisöllisestä johtajuudesta nimeä *jaettu johtajuus*. Hänen mukaansa termi *jaettu johtaminen* on käsitteenä eri tavoin ymmärretty ja kiisteltykin termi. Tämän vuoksi Mäkisalo käyttää yhteisöllisyyden ydintä etsiessään käsitettä jaettu johtajuus jaetun johtamisen sijaan. Mäkisalo huomauttaa, että johtajuutta on aina olemassa jossakin: joko sitä on johtajilla, heidän takiaan tai heistä huolimatta. Pitämällä tämän mielessä on

helpompaa mieltää yhteisöllisen eli jaetun johtajuuden idea: hyvin jaettu on viisaasti johdettu. Johtajuus ei siis tarkoita samaa kuin johtaminen vaan johtajuus ilmenee yhteisön sisäisenä tilana ja ominaisuuksina. Organisaation hallitun toiminnan kannalta sillä on tarpeellista olla virkanimikkeen tai aseman määrittämä johtaja, mutta johtajuutta ilmenee aina koko yhteisön sisällä. Johtajuus ilmenee erilaisina ominaisuuksina, joko näkyvinä tai näkymättöminä. Ropon (2012, 19) mukaan jaettu johtajuus korostaa yhdessä kokemista ja yhdessä tekemistä ja kyseenalaistaa perinteisen hierarkkisen johtajuuden korostamalla enemmän läsnäoloa ja kanssakäymistä. Kaikki johtajuus ei kuitenkaan voi olla jaettua, sillä johtajuus voi olla myös yksityistä. Jaettu johtajuus taas on sekä omaa että yhteistä, ja parhaimmillaan se on jaettuna oikeille henkilöille oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa.

Vastuun antamista tarkasteltaessa on muistettava, että minkään asian antaminen ei onnistu ilman sen vastaanottamista. Vastuuta voidaan kyllä antaa, mutta sitä antaakseen jonkun on otettava sitä vastaan. Jäppinen (2012, 35–37) nostaa esiin yhteisöllisen johtajuuden ulottuvuuksia tarkastellessaan vastuunottamisen vastuun antamisen sijaan. Hänen mielestään ainakin teoriassa valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä, mutta muistuttaa, että useat valtaa halajavat ihmiset eivät kuitenkaan ole halukkaita ottamaan asioista riittävästi vastuuta. Vastuuta on suhteellisen helppoa ottaa asioissa, jotka kuuluvat omiin työtehtäviin ja ovat lisäksi yksilöllä itseään kiinnostavia. Ongelmia vastuunottamisen kanssa syntyy tilanteissa, jotka ovat kiperiä ja epämieluisia. Tällaisissa tilanteissa olisi laitettava ns. itsensä likoon. Vastuunottamisen toisessa ääripäässä otetaan vastuuta asioista, joista vastuu kuuluu muille tahoille. Myös tällainen turha vastuunkantaminen aiheuttaa turhaa kuormittumista ja uupumusta. Yhteisöllisyyden kehittämiseksi vastuun antamisen ja ottamisen tulee olla tasapainossa. Lisäksi yhteisöllisyyden lisääminen edellyttää yhteisön jokaiselta jäseneltä halua ottaa vastuuta.

Kärkkäinen (2005, 84–88) antaa myös toisenlaisen näkökulman vastuun jakamiseen, sillä hän korostaa vastuun ottamista vastuun antamisen yli. Hänen mukaansa työyhteisön kehittämisessä ja oppimisessa jokaisella yhteisön jäsenellä on vastuu jakaa avoimen vuorovaikutuksen avulla oma asiantuntijuutensa ja osaamisensa muiden tietoisuuteen ja käyttöön. Työyhteisön hyvät tulokset syntyvät ryhmien keskinäisestä auttamisesta ja yhteisöllisestä asiantuntijuudesta, ja vastuu tästä on annettava jokaiselle yhteisön jäsenelle. Vastuuta on siis johtajan taholta annettava ja toisaalta muun työyhteisön tasolta otettava. Yhteisöllisesti johtavan johtajan tehtäviin kuuluu vastuun antaminen, mutta ehkäpä tässä tilanteessa vielä tärkeämpänä on nähtävä sellaisen organisaatiokulttuurin rakentaminen, jossa vastuuntunto sisäistetään koko yhteisön kesken.

### 3.3 Luottamuksen kasvattaminen

Luottamus ja sen lisääminen työyhteisössä ovat edellytys yhteistyölle. Se rakennetaan aidon vuorovaikutuksen avulla. Luottamuksen tarvetta on sekä vertikaalisessa että horisontaalisessa suunnassa. Sen määrä heijastuu usein vuorovaikutuksen määrään. Luottamuksen puute vertikaalisessa suunnassa tarkoittaa heikkoa vuorovaikutusta työntekijöiden ja johdon välillä. Tietojen panttaaminen ja vähäinen palaute kertovat vertikaalisesta luottamuspulasta. Horisontaalinen eli työntekijöiden välinen luottamuspula taas ilmenee usein tietojen panttaamisena sekä korkeana kynnyksenä kysyä tietoja muilta. Saatetaan jopa pelätä, että informaation tai tunteiden jakaminen työyhteisössä saattaa vaikuttaa työntekijän etuihin tai asemaan työyhteisössä. Luottamuksen käsite voidaan tiivistää halukkuudeksi hyväksyä oma haavoittuvuus vuorovaikutussuhteessa. Se siis rakentuu toisin sanoen avoimuudelle ja avoimelle vuorovaikutukselle. Sitä voidaan tiettyssä mielessä pitää rehellisyyden seuraamuksena. Kärkkäinen näkee luottamuksen rakentumisen perusteina muun muassa tasavertaisuuden, yhteisen edun ajattelemisen, ihmisten välisen solidaarisuuteen ja rehellisyyteen sekä avoimeen vuorovaikutuksen ja yhteistyön. (Kärkkäinen 2005, 31–34; Jalava & Matilainen 2010, 154–157.)

Jäppisen (2012, 40–41) näkemyksen mukaan työyhteisössä luottamuksen antamisen ja kontrolloinnin on oltava tasapainossa, jotta yhteisöllisyys kehittyy oikeaan suuntaan. Jäsenten tulee saada luottamusta samanaikaisesti yhteisen arvioinnin kautta. Tämä yhdistelmä todentaa yhteisöllisyyden oppimisen senhetkistä tilaa. Hänen mukaansa luottamusta on annettava, mutta oikea määrä suhteessa kontrollointiin. Mielestäni on kuitenkin huomattava, että Jäppisen näkemys luottamuksen käsitteestä on lähempänä *vastuuta* kuin varsinaista *toiseen ihmiseen uskoa ja luottamista*. Esimerkiksi Kärkkäisen (2005) ajatus siitä, että luottamuksen ilmapiirin rakentaminen on tärkein edellytys koko yhteisöllisyyden ajatukselle eroaa Jäppisen näkemyksestä, sillä Jäppinen vaikuttaa luottamuksen antamisesta puhuessaan paljon Kärkkäistä varautuneemmalta. Jos taas Jäppisen *luottamusta* ajatellaan *vastuun antamisena*, niin koko ajatus tuntuu järkevämmältä. Jalava ja Matilainenkin (2010, 154) toteavat, että luottamus on työyhteisössä joskus vaikeasti haltuun otettava asia. Heidän näkemyksensä mukaan työpaikoilla ajatellaan liian usein, että luottamus on jotenkin automaattista eikä siitä tarvitse edes keskustella.

Vanhan sananlaskun mukaan luottamus on kuin tulitikku, se palaa vain kerran. Luottamus perustuu yleensä positiivisiin odotuksiin ja suuria riskitilanteita luottamuksen suhteen ovat

henkilöiden väliset konfliktit. Konfliktia pidetään tilanteena, jossa konfliktin osallisten välille syntyy negatiivisia tunteita ja odotuksia yhteen sovittamattomien ajattelu- tai toimintamallien, tavoitteiden tai arvojen vuoksi. Yhteisöllisesti johdetun yhteisön johtajan tehtävänä on hoitaa aktiivisesti työyhteisön ilmapiiriä siten, että konfliktitilanteisiin liittyvistä kielteisistä tunteista huolimatta ilmapiiriin haitallisella tavalla vaikuttavat konfliktit käsitellään. (Jalava & Matilainen 2010, 164.) Näin pyritään säilyttämään luottamus yhteisön jäsenten kesken ja luodaan mahdollisuus erilaisten näkemysten esittämiselle ilman henkilökemioiden kärsimistä. Johtajan tehtävänä on siis edistää luottamuksen ilmapiiriä ohjaamalla erilaisten ihmisten erilaiset ajatukset ja mielipiteet itse asian käsittelyyn työntekoa haittaavien henkilöiden välisten ristiriitojen sijaan.

Johtajan on myös tärkeää osoittaa luottavansa työntekijöihin. Lester ja Brower (2003) pääsivät tutkimustulokseen, jossa työntekijän kokiessaan itsensä luottamuksen arvoiseksi oli suurempi merkitys kuin kokemuksella johtajan luotettavuudesta. Työntekijöiden kunnioittaminen ja arvostaminen ovat tässä suhteessa luottamuksen lisääminen tärkeimpiä käytännön toimia (Paasivaara & Nikkilä 2010, 89).

### 3.4 Vuorovaikutuksen lisääminen

Yhteisöllisen johtajuuden mallin mukaan oikeantyyppinen keskustelu työyhteisön sisällä on tärkeää. Mäkisalo (2003, 52) käyttää nimitystä keskustelukulttuuri puhuessaan vuorovaikutuksen tärkeydestä. Keskustelukulttuuri tarkoittaa avointa puhumista ja vastuullista kuuntelemista. Kärkkäinenkin (2005, 27) muistuttaa, että avoin vuorovaikutus sisältää myös kyvyn kuunnella ja ymmärtää. Hänen pitää tärkeänä kykyä erottaa toisistaan ymmärtämisen ja samaa mieltä olemisen. Avoin vuorovaikutus mahdollistaa yksilötasolla toisilta oppimisen, oman toiminnan arvioimisen ja kehittämisen. Yhteisötasolla avoin vuorovaikutus toimii välineenä työyhteisön itsearvioinnille ja kehittämiselle, sillä sen avulla yhteisö sitoutuu toimintatapoihin, tavoitteisiin ja yhteisiin päämääriin. Vuorovaikutuksessa on tavoiteltava toisen osapuolen todellista syvällistä ymmärtämistä. Todelliseen ymmärtämiseen sisältyy aina se, että on oman näkökulmansa lisäksi valmis myös kohtamaan asian toisen osapuolen näkökulmasta. Erilaisilla ihmisillä myös näkökulmat, toimintamenetelmät ja asioiden lähestymistavat ovat erilaisia. Tämän hyväksyminen ja huomioonottaminen edistää yhteisöllisyyden tunnetta huomattavasti. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 41–42.)



Vuorovaikutuksella on yhteisöllisyyden kasvattajana suuri merkitys. Merkitystä on myös sillä, millaista vuorovaikutus on. Keskustelu työskentelyn kohteena olevista kehitettävistä asioista on tärkeää pitää aiheessaan eikä vaihtaa dialogin kohteeksi yksittäistä henkilöä. Erilaiset mielipiteet on pidettävä asian käsittelyyn liittyvinä, jolloin välttyään kielteisten henkilökemioiden turhilta törmäyksiltä (syyttely, silmätikuksi joutuminen) ja samalla kehitettävää asiaa on aidosti mahdollista kehittää. Tarkoitus ei ole kuitenkaan luoda kuvitelmaa siitä, että jokaisen työyhteisön jäsenen tulee olla kaikesta samaa mieltä. Päinvastoin asiayhteydessään pysyvässä avoimessa vuorovaikutuksessa jää paljonkin tilaa erilaisille näkemyksille ja mielipiteille. Vuorovaikutuksen tavoitteena on ennemminkin se, että osapuolet pystyvät näkemään yhteisen maalin erilaisista näkemyksistään huolimatta. Ristiriitatilanteiden syntymistä ei voi estää, mutta yhteisen päämäärän ja tavoitetilän näkeminen vuorovaikutuksen avulla auttaa kääntämään erilaisuuden moninaisuudeksi ja yhteisön voimavaraksi. Vuorovaikutuksessa olennaista on myös kuunteleminen. Aktiivinen vuorovaikutus sisältää osallistuvan keskustelun vastaparina osallistuvan kuuntelun. Kuten todettiin, työtä edistävään pyrkivän dialogin kohteena tulee olla kehitettävä asia eikä yksittäinen eriävän mielipiteen omaava henkilö. Sama pätee myös kuunteluun. Moniääninen keskustelu vaatii, että muiden (erilaisia) mielipiteitä ja ehdotuksia myös kuunnellaan ja oikeasti pohditaan. Persoonatasolle juuttuva vuorovaikutus vain heikentää yhteisöllisyyttä. (Mäkisalo 2003, 56–66.)

### 3.5 Sitouttaminen

Organisaatio saavuttaa tavoitteensa parhaiten silloin, kun sen työyhteisön jäsenet ovat yksin ja yhdessä sitoutuneita työnsä toteuttamiseen. Tämä perustuu siihen, että Maslow'n tarvehierarkiassa turvallisen ja ennakoitavan elämän säilyttäminen sekä halu ryhmiin kuulumiseen ovat ihmisen perustarpeita ja mahdollisuus sitoutua organisaation toimintaan tyydyttää näitä tarpeita. Sitoutumista tarvitaan moniin asioihin, kuten yhteisiin arvoihin, vakaumuksiin, periaatteisiin, visioihin sekä toiminnan rakenteisiin ja strategioihin (Jäppinen 2012, 83). Työntekijöiden sitouttamisessa on tärkeää aiemminkin mainittu avoin vuorovaikutus. Luotettava ja relevantti informaatio luovat työntekijälle mahdollisuuden vapaisiin ja tietoisiin valintoihin ja työntekoon, mikä taas edistää hänen sitoutumistaan. Avoin kommunikaatio on välttämätöntä, kun työntekijän halutaan olevan tietoinen organisaation tilanteesta, päämääristä, osatavoitteista ja menettelytavoista. Kun nämä asiat ovat työntekijällä tiedossaan, niin hänen on helpompaa samaistaa arvonsa organisaation arvoihin ja sen kautta tuntea perusturvallisuutta ja halua sitoutua. (Kärkkäinen 2005, 18–19.)

Sitoutuminen on käsitteenä määriteltävissä siten, että se tarkoittaa henkilön psykologista suhdetta siihen yritykseen, jossa hän työskentelee. Viitala (2009, 88–89) jakaa sitoutumisen kolmeen osa-alueeseen: normatiiviseen, affektiiviseen ja jatkuvaan sitoutumiseen. Normatiivinen sitoutuminen liittyy yksilön kokeman velvollisuudentunteen synnyttämään sitoutumiseen, affektiivinen sitoutuminen viittaa yksilön omaan haluun tehdä töitä juuri kyseisessä yrityksessä ja jatkuva sitoutuminen viittaa yksilön tekemään arviointiin työsuhteen kannattavuudesta työn palkkion, etujen ja irtisanoutumisen aiheuttamien haittojen vertailulla. Sitoutumisen vaikuttimiksi voidaan laskea myös arvojen tasolla työn merkitystä korostava työetiikka, henkilön työssä etenemisen haluun vaikuttava urasitoutuminen sekä työn mielekkyydestä kumpuava työtehtäviin kiinnittyminen.

Sitouttaminen on yksi haastavimmista yhteisöllisen johtajuuden ulottuvuuksista, mutta on kuitenkin olennainen osa yhteisöllisyyden rakentamista. Kaikkeen yhteisön toimintaan nivoutuu sitoutuminen, sillä mikäli jäsenet eivät ole sitoutuneet tärkeiksi koettuihin ja pitkäjänteisyyttä vaativiin yhdessä päätettyihin asioihin, ei organisaation toiminta yksinkertaisesti etene minnekään. Yhteisön on sitouduttava yhteisten päätösten perusteella päätettyihin asioihin, joiden halutaan jäävän yhteisön sisäiseen tilaan olemaan ja kasvamaan. Ihmisen on helppoa sitoutua asioihin, joista on kiinnostunut, mutta erityisen tärkeää sitoutuminen on silloin, kun kyseessä on yhteisen hyvän vuoksi hyväksyty asia. (Jäppinen 2012, 35.)

### 3.6 Jatkuva oppiminen

Jatkuva oppiminen on tärkeää yhteisöllisesti johdetussa organisaatiossa. Oppivassa organisaatiossa korostetaan kehittymisen olevan aina oppimista. Työntekijöiden edellytetään kehittävän työyhteisöään yhteistoiminnallisen oppimisen ja yhteisten toimintamallien avulla. Käytännössä tämä tapahtuu esimerkiksi erilaisten kokeilujen, yhteistyön edistämisen, yhteisten kokemusten reflektoinnin ja parhaista menetelmistä oppimisen avulla. Osaaminen ja sen käyttäminen on oppivan organisaation keskeisin voimavara. Työyhteisön oppimisen tärkein edellytys on avoin vuorovaikutus ja keskustelukulttuuri. (Mäkisalo 2003, 48–49.)

Valmiiden toimintamallien tuominen organisaatioon ulkoapäin ei kuulu oppivan organisaation menetelmiin vaan omien toimintamallien luominen nähdään parhaana oppimisena. Kyse ei ole kuitenkaan siitä, etteikö erilaisia toimintamalleja olisi syytä tietää ja hallita vaan tarkoitus on

luoda tietämyksen pohjalta omat metodit. Toisten organisaatioiden tai työyhteisöjen toimintamallien suoraa kopioimista ja siirtämistä omaan käyttöön ei nähdä toimivana käytäntönä. Olennaista on lisäksi se, että yhteisön jokaista jäsentä kuullaan toimintatapoja kehitettäessä. Päätöksentekoprosessi saattaa sen vuoksi hidastua, mutta yhteisesti tehtyihin päätöksiin jokainen yhteisön jäsen on valmiimpi sitoutumaan. (Mäkisalo 2003, 48–49.)

Myös Kärkkäinen (2005, 38–39) näkee oppimisenäkökulman olevan tärkeä työyhteisön hyvän hengen ja ilmapiirin rakentamisessa. Työssä oppimisen tietoinen painottaminen työpaikan toiminnan kehittämisessä nähdään tällöin myös oppimishaasteena, jolloin koko henkilöstö osallistuu suunnitteluun eikä työpaikan kehittämistoiminta rajoitu vain organisaatiohierarkian ylätasoon toiminnaksi. Oppiva ja omista kokemuksistaan kehittyvä organisaatio uskaltaa kyseenalaistaa toimintatapojaan eikä kaihdakaan myönteisten ristiriitojen syntyä. Kyseenalaistavat ihmiset nähdään yhteisöllisesti johdetussa organisaatiossa voimavarana ja kehittymisen edellytyksenä. Oman toiminnan tarkastelun ja myönteisten ristiriitojen sallimisen avulla työntekijöiden on mahdollista kehittyä yhdessä ja rakentaa omaa luottamuksen ilmapiiriään. Yksilöiden kehittyminen kehittää myös organisaatiota. Kun organisaatiossa työskentelevät ihmiset oppivat, kasvavat ja kehittyvät, myös organisaatio oppii.

Oppivaa organisaatiota on tarkasteltu organisaatiokulttuurinkin näkökulmasta. Schein (1987) näkee organisaation kulttuurin olevan ikään kuin organisaation kivijalka. Kulttuuri muuttuu hitaasti ja se toimii organisaation yhteisön jäseniä yhdistävänä tekijänä. Nykyaikainen elämäntahti on kuitenkin niin kiivas ja nopeasti muuttuva, että organisaatioiden on pärjätäkseen muututtava mukana ja sopeuduttava yhteiskunnan muutoksiin. Organisaatioiden on siis omaksuttava se tosiasia, että sen työyhteisön on niin sanotusti opittava oppimaan. Puhutaan oppimisen kulttuurista. Tässä Schein näkeekin lievän ristiriidan, sillä organisaatiokulttuurin olisi samanaikaisesti toimittava yhteisön toimintaa vakauttavana ja ”rauhottavana” elementtinä ja toisaalta kulttuurin on nykyaikana oltava luonteeltaan nopeaan muutokseen ja uusien toimintatapojen oppimiseen kannustavaa. Mäkisalo (2003, 74–76) kuitenkin muistuttaa, että organisaatiokulttuuri on opittu asia, jonka myötä muutoksen saavuttamiseksi ja työyhteisön kehittämiseksi on mahdollista myös poisottaa vanhentuneita tapoja ja oppia lisää uusia.

### 3.7 Erilaisuuden hyödyntäminen

Yhteisöt koostuvat aina erilaisista ihmisistä. Ihmiset ovat eri ikäisiä, osaavat erilaisia asioita sekä ovat parhaimmillaan ja heikoimmillaan eri asioissa. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 40–42) mukaan ymmärrys siitä, että ihmisten erilaisuutta kannattaa hyödyntää, on työyhteisössä valtava voimavara. Erilaisten persoonien ja heidän näkemystensä sekä yksilöllisen osaamisen arvostaminen ovat hyvän työyhteisön tunnusmerkkejä. Samankaltaisuuden vaatimisella peitetään usein pelkoa ja epäluuloisuutta ja samalla vältytään omien ajatusmallien ja käsitysten kriittiseltä tarkastelulta. Yhteisöllisen johtajuuden periaatteen mukaan erilaisuus käännetään yhteisön vahvuudeksi. Monissa tilanteissa on pelkästään hyödyllistä, että asioita nähdään eri tavoin ja syntyy positiivista kriittisyyttä sekä luovuutta. Toisen osapuolen todellinen ymmärtäminen tuo asioihin erilaisia näkökulmia, lähestymistapoja ja toimintamuotoja. Se puolestaan edesauttaa uusien ideoiden ja toimintatapojen kehittymistä. Yhteisö ikään kuin opettaa itse itseään erilaisuuden avulla, kun sen jäsenille annetaan mahdollisuus esittää omia näkemyksiään ja ideoitaan eikä positiivista kriittisyyttä tukahduteta samankaltaisuuden vaatimisella.

Joukko ihmisiä ei voi milloinkaan olla kaikesta keskenään täysin samaa mieltä. Joukosta löytyy aina löytyy yksi tai useampi valtavirrasta poikkeava mielipide. Jos joukossa esiintyvät erilaiset näkemykset ja mielipiteet tukahdutetaan, ei joukon yhteisöllisyys pääse missään vaiheessa kehittymään eikä joukon toiminta kehity. On luonnollista, etteivät vaiennetut tai sivuutetut joukon jäsenet koe tarvetta sitoutua yhteisöön samalla tavoin kuin ne jäsenet, joiden valtavirtaan kuuluvat mielipiteet tulevat kuulluiksi.

Ensimmäinen asia kohti joukon yhteisöllisyyden kehittämistä on kiinnittää huomiota siihen, että jokainen, jota joukon käsittelemä toiminta, käytäntö tai tapa koskettaa, saa esitettyä jossain muodossa mielipiteensä. Jäppinen käyttää käsitettä *moniäänisyys* tarkoittaessaan yhteisön erilaisuuden muuttamista moninaisuudeksi. Moniäänisyys on perusedellytys yhteisöllisyyden toteutumiselle, hän toteaa ja lisää, että jaettu johtajuus jää kokonaan ilman syvää vaikuttavuutta ja merkitystä, mikäli moniäänisyys puuttuu tai se on heikkoa. (Jäppinen 2012; 25, 46.)

### 3.8 Innostaminen

Innostunut työyhteisö luo välittömästi mielikuvan yhteisöstä, jonka työntekijät tekevät työtään mielellään, pyrkivät jatkuvasti luomaan jotain uutta tai parempaa ja pitävät yllä positiivista ilmapiiriä. Ei ole siis kovinkaan yllättävää, että innostaminen on yksi yhteisöllisen johtajuuden mallin ulottuvuuksista. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 139–140) mukaan optimaalisesti innostavan työn on oltava hauskaa. Heidän mukaansa toisaalta myös huolestuneisuus tai jopa pelko esimerkiksi määräaikoihin ehtimisen suhteen voi toimia suoriutumisen motivaationa, mutta motivaatiotekijänä se on kuitenkin hyvin kuormittava.

Työstä innostuminen on prosessina monimutkainen ja täysin yksilöllinen. Innostumista määrittelee kuitenkin aina kolme perustekijää, jotka ovat työtavoite, työtavoitteeseen liittyvät tunteet sekä tehtävien suorittamiseen kohdistuva usko omaan kykyihin. Työntekijän omaehtoinen aktivoituminen toimii harvoin innostumisen lähteenä, joten johtajalta vaaditaan toteutettavien asioiden suhteen omaa innostuneisuutta. Johtajan oma uteliaisuus ja yhteisön uteliaisuuteen kannustaminen ovat niitä pelimerkkejä, joiden avulla innostuneisuuden kulttuuria on mahdollista juurruttaa organisaatioon. Organisaatiota ei luonnollisestikaan voi noin vain käskä innostumaan, vaan johtajalla on oman esimerkinsä kautta mahdollisuus muuttaa organisaation kulttuuria siten, että yhteisön toimintatavat muuttuvat ryhmästä itsestään kumpuavaksi innostuneisuudeksi (Paasivaara & Nikkilä 2010, 139–141.)

Mielestäni tässä kohdassa on hyvä pitää mielessä, että organisaatio ei tee työtä eikä organisaatio innostu mistään vaan yksilö, ihminen, tekee työtä ja innostuu. Innostuneen ja sitä kautta luovassa ja ideoivassa mielentilassa olevan ihmisen esimerkki mahdollisesti antaa innostumisen virikkeitä myös toisille yhteisön ihmisille. Kun kaikki työyhteisön yksilöt ovat innostuneita, voidaan mielestäni puhua yhteisöllisestä innostuneisuudesta. Tässäkään vaiheessa organisaatio ei ole innostunut vaan siinä työskentelevät ihmiset ovat yhteisöllisesti innostuneita työstään.

Kärkkäinen (2005, 34) antaa mielenkiintoisen näkökulman organisaation työskentelystä: ”Organisaatio ei tee mitään työntekijän töissä viettämällä ajalla, vaan tämän luovuuden tuloksilla, jotka ovat saavutettavissa ajasta ja paikasta riippumatta”. Puolustusvoimat on varmasti sellainen organisaatio, joka ei kaipaa työntekijöiltään ensisijaisesti luovuutta, mutta Kärkkäisen sanoissa on viisauden siemen. Operatiiviset tehtävät ovat asia erikseen, mutta tietyllä tavalla työntekijöiltä olisi ehkäpä ilmavoimissakin odotettava nykyistä

enemmän työn tuloksia määrämittaisen työajan sijaan. Toisaalta muutos siihen suuntaan saattaisi ajaa maanpuolustustahtoiset työntekijät valtavan työtaakan vuoksi ennemminkin loppuun kuin tehdä heidät innostuneemmiksi.

### 3.9 Asiantuntijuuden arvostaminen

Asiantuntijuus voidaan ymmärtää monella eri tavalla. Yhteisöllisyyden näkökulmasta asiantuntijuudeksi voidaan määritellä kaikki yksilön tai yhteisön tiedollinen, taidollinen ja henkinen pääoma, joka yhteisöllä on mahdollisuus käyttää toimiakseen mahdollisimman hyvin. Asiantuntijuus voidaan lisäksi jakaa kahteen osa-alueeseen, tiedostettuun ja piilotettuun asiantuntijuuteen. Tiedostettu asiantuntijuus on yhteisön sisällä julkista ja yleensä jossain muodossa ilmaistua. Piilotetusta asiantuntijuudesta käytetään usein nimeä hiljainen tieto. Hiljainen tieto on yksilön tai ryhmän asiantuntijuutta, jota saatetaan käyttää ja jonka olemassa olo tiedostetaan, mutta yleensä se on ääneen lausumatonta ja hankalasti määriteltävää. (Jäppinen 2012, 29.)

Asiantuntijuuden hyödyntäminen yhteisöllisyyden kehittämiseksi korostaa ajatusta, jonka mukaan jokaisella yhteisön jäsenellä on asiantuntemusta. Koska yhteisön jäsenet ovat keskenään erilaisia yksilöitä, on kaikkien asiantuntemuskin erilaista. Yhteisöllinen johtajuus uskoo ajatukseen siitä, että kukaan ei ole täysin osaamaton. Jäppisen (2012, 29–30, 67) mukaan asiantuntijuutta on jaettava yhteisön sisällä ja se tapahtuu sekä saamalla että antamalla kulloinkin olennaista asiantuntijuutta. Kaikkea asiantuntijuutta ei siis ole mahdollista eikä järkevääkään yrittää välittää yhtä aikaa vaan on keskityttävä vain siihen, mikä kyseisessä ajan hetkessä ja yhteisön tilanteessa on tärkeintä. Asiantuntijuus määräytyy sen tarpeesta.

Asiantuntijuuden jakamiseen tarvitaan avointa vuorovaikutusta sekä luottamuksellista ilmapiiriä, jotta myös tiedostamatonta ja hiljaista tietoa pystytään välittämään koko yhteisön käyttöön. Asiantuntijuuden määrän ja laadun määrittävät tarve ja tilanne. Yhteisön johtajan on siis syytä kartoittaa, millaista asiantuntijuutta yhteisössä esiintyy ja kellä sitä on. Tämä helpottaa yhteisön johtamista, sillä aika- ja tilannesidonnaista asiantuntijuutta tarvittaessa on helpompaa löytää valmiiksi kartoitettu taho, josta asiantuntijuutta saadaan muun yhteisön käyttöön. Vastuu asiantuntijuuden jakamisesta ja vastaanottamisesta ei kuulu kuitenkaan vain johtajan tehtäväksi tai valvottavaksi vaan yhteisöllisesti johdetussa organisaatiossa jokainen

yksilö on velvollinen avoimeen vuorovaikutukseen tiedon, taidon ja osaamisen levittämiseksi. (Jäppinen 2012, 67–74; Kärkkäinen 2005, 87.)

Niin sanotut asiantuntijaorganisaatiot omistavat paljon tietopääomaa, joten myös niiden johtamisessa korostuu tietämyksen ja osaamisen johtaminen. Kärkkäinen (2005, 84–88) näkee asiantuntijaorganisaatiot yhteisöllisen johtamisen erityisenä haasteena. Edellytysten luominen innovaatioille ja oppimiselle, tiimityöskentely sekä joustavien työtapojen hyödyntäminen ovat suurimpia käytännön johtamishaasteita, jotka yhteisöllisen johtajan on selvitettävä. Tärkeänä taitona asiantuntijaorganisaation johtamisessa esiintyy kysymisen ja kyseenalaistamisen taito. Asiantuntijaorganisaation kulttuurin muuttaminen yhteisöllisempään suuntaan vaatii johtajalta kykyä kyseenalaistaa vanhat kulttuurilliset elementit ja toimia ikään kuin valmentajan ja kehittäjän roolissa viedessään kulttuuria innovatiivisempaan ja oppimista korostavaan suuntaan. Jäppisen tavoin myös Kärkkäinen korostaa hiljaisen tiedon jakamisen tärkeyttä. Hiljaisen tiedon ja osaamisen pukeminen sanoiksi on haastavaa, mutta avoimen vuorovaikutuksen ja reflektoinnin avulla siihen on kuitenkin syytä panostaa. Asiantuntijuus kehittyy parhaiten vuorovaikutuksessa muiden asiantuntijoiden kanssa.

### 3.10 Ulottuvuuksien keskinäisriippuvuus

Tässä vaiheessa ulottuvuuksien tarkastelua on huomattava, että ne ovat hyvin vahvasti sidoksissa toisiinsa. Jonkun osa-alueen ollessa puutteellinen sen vaikutus näkyy välittömästi toisessa osa-alueessa ja näin lumipalloeefekti on valmis. Ulottuvuuksien keskinäisriippuvuus näyttää olevan niin vahva, ettei yhteisöllisen johtajuuden malli välttämättä edes toimi kunnolla, mikäli jokin sen osa-alueista esiintyy selvästi muita heikompana.

Yhteisöllisen johtajuuden ulottuvuuksien keskinäisriippuvuuden voi todistaa esimerkiksi tietynlaisesta positiivisesta oravanpyörästä: sitouttaminen tapahtuu vuorovaikutuksen lisäämisen ja luottamuksen kasvattamisen avulla. Työelämässä suuntaus on yhä enemmän kohti nopeasti muuttuvia organisaation toimintatapoja ja vaihtuvia työyhteisöjä. Yksilön on siis opittava sitoutumaan myös muutoksesta huolimatta. Muutosta on opittava hallitsemaan ja tähän päästään jatkuvan oppimisen mahdollistamisella. Perusturvallisuutta työssään kokeva työntekijä sopeutuu helpommin myös muutokseen. Kun avoin vuorovaikutus ja työnteon edellytykset turvataan sekä lisäksi opetellaan pysyviä toimintatapoja muutoksen hallintaan ja sen mukana kulkemiseen, niin työntekijät säilyttävät paremmin perusturvallisuuden tunteensa. Jos työntekijän asiantuntijuutta arvostetaan ja annetaan hänelle mahdollisuus hyödyntää

erilaisuuttaan ja osallistua muutoksen suunnitteluun eli hänelle jaetaan vastuuta, hän kokee enemmän innostumista ja samalla myös sitoutuu työhönsä entistä paremmin.

Etsittäessä määritelmää yhteisöllisen johtajuuden mallille on pidettävä mielessä, että erityyppisille organisaatioille yhteisöllinen johtajuus merkitsee eri asioita. Jalava ja Matilainen (2010, 53–54) antavat esimerkkejä: jos organisaation toiminnan ohjaus perustuu pääasiassa erikoistuneita yksilöitä ohjaavaan johtamiseen (esim. pörssiyhtiöt), yhteisöllisyydelle ei juurikaan ole tilaa. Toimintaa ohjaa tiukka sisäinen ja ulkoinen ohjeistus. Tällaisissa organisaatioissa korostuu enemmän tarve jatkaa omaa työtä ja omaa tilaa ja luovaa yhteisöllisyyttä esiintyy vain lähinnä pienissä työyhteisöissä. Toisenlainen organisaatio, jossa ohjeistus on yksityiskohtaista, mutta ohjaus on enemmän koko yhteisöä ohjaavaa, tarjoaa paremmin tilaa yhteisölliselle johtajuudelle. Tällaiset organisaatiot toteuttavat työssään suurta missiota ilman merkittävää soveltamista ja improvisointia. Tällaista organisaatiota voidaan kutsua persoonattomaksi rooliyhteisöksi. Yhtenä esimerkkinä mainitaan armeija.

Jalavan ja Matilaisen edellä esitetyn esimerkin mukaan yhteisöllinen johtajuus siis sopii armeijaan hyvin. Työn ohjauksen matala yksilöllisyys ja ohjeistuksen korkea yksityiskohtaisuus kuvastavat kyllä armeijan organisaatiokulttuuria hyvin, mutta mielestäni on syytä myös muistaa hävittäjälentolaivueen organisaatiokulttuurin poikkeavan jonkin verran siitä mielikuvasta, millaiseksi armeijan organisaatiokulttuuri usein mielletään. Hävittäjälentolaivueen organisaatiokulttuurin voidaan kuvitella olevan ohjauksen yksilöllisyyden osalta esimerkin suhteen päinvastaisen ja vaativankin hyvin korkeaa yksilöllisyyttä. Varsinkin nuorten ohjaajien koulutuksen osalta tilanne saattaa olla juuri tällainen.



## 4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksen avulla haetaan ymmärrystä tutkittaviin asioihin ja halutaan vastauksia laadullisiin kysymyksiin. Laadullinen tutkimus voidaan tulkita käsitteenä monin eri tavoin ja erilaisia tunnusmerkkejä laadullisesta tutkimuksesta on olemassa lukuisia. Yleinen ”harhaluulo” on, että laadullinen tutkimus on vastakohta määrälliselle eli kvantitatiiviselle tutkimukselle, mutta ne eivät ole toistensa vastakohtia vaan ainoastaan eri tutkimuksen lajeja, jotka ovat molemmat kehitetty omankaltaistensa tutkimuskohteiden selvittämiseksi. Mistä laadullinen tutkimus on tehty? kysyvät Tuomi ja Sarajärvi (2008, 9, 17 ja 22) ja vastaavat myöhemmin: ”Tutkimustyybiltään laadullinen tutkimus on empiiristä, ja laadullisessa tutkimuksessa on kyse empiirisen analyysin tavasta tarkastella havaintoaineistoa ja argumentoida.” Suomen kielen synonyymit *kvalitatiivinen* ja *laadullinen* ovat molemmat englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa *qualitative* (esim. Creswell 2013).

Laadullisen tutkimuksen voidaan katsoa kumpuavan aristoteelisen tradition, ymmärtävän tutkimuksen ja hermeneutiikan pohjalta. Laadullinen tutkimus on kokonaisuus, johon kuuluvat sekä aineiston kerääminen että aineiston analysointi. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 28–30, 68–69.) On toki pidettävä mielessä, että yhtäläillä määrällisenkin tutkimuksen tekeminen koostuu aineiston keräämisestä ja analysoinnista. Aineisto voi olla myös jonkun muun keräämää. Vaikka laadullisen tutkimuksen painopisteet ovat edenneet 1980-luvulta saakka aineiston keräämiseen keskittymisestä enemmän aineiston analysointiin panostamiseen, on silti pidettävä mielessä, että nuo kaksi osa-aluetta eivät ole toisistaan eroteltavissa vaan kulkevat poikkeuksetta samana pakettina.

Laadulliseen tutkimukseen voidaan kerätä aineistoa usein eri menetelmin tai niiden yhdistelmin. Sekä Creswell (2013, 148–149) että Tuomi ja Sarajärvi (2008, 71) luettelevat erilaisiksi aineistonkeruumenetelmiksi esimerkiksi kyselyt, haastattelut, havainnoinnin ja valmiin dokumentoinnin sisältävän tiedon keräämisen. On kuitenkin huomioitava, että kysely voidaan laskea myös määrälliseksi menetelmäksi jopa enemmän kuin laadulliseksi menetelmäksi. Varsinkin valmiista vastausvaihtoehdoista koostuva kysely on voimakkaasti määrällisen tutkimuksen menetelmä. Aineistonkeruumenetelmä on valittava siten, että se palvelee parhaiten halutun tutkimusongelman selvittämistä, vaikka toinen menetelmä

saattaakin olla työläämpi kuin toinen. Menetelmän valinnassa otettu oikopolku todennäköisesti kostahtuu tutkielman myöhemmässä vaiheessa joko siten, että tutkimuskysymyksiin ei pystytä täysin vastaamaan tai aineisto on analysoinnin kannalta vääränlaista.

Laadullista tutkimusta tehtäessä aineiston koko on oltava riittävä, jotta tutkimuksesta saadaan tieteellinen. Aika ja muut tutkimusresurssit saattavat usein vaikuttaa valittavien tiedonantajien määrään. Tuomi ja Sarajärvi (2008, 85–86) huomauttavat, että laadullisen tutkimuksen aineistoa kerätään harvoin satunnaisotannalla vaan päinvastoin tutkittavan aiheen asiantuntijoilta. Näytteen koko on huomioitava myös aineistonkeruumenetelmää valitessa: on päätettävä halutaanko dataa koko tutkittavalta joukolta vai kerätäänkö aineisto esimerkiksi ns. eliittiotannalla eli vain tutkittavan aiheen asiantuntijoilta. On toki huomioitava, että laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on induktiivisen päättelyn tekeminen eli yksittäisistä havainnoista muodostetaan teoria. Näin ollen aineistosta voidaan saada riittävä saturaatio pienemmälläkin otannalla.

Laadullisen tutkimuksen tekeminen on helppoa nähdä hyvin kaavamaisena ja sen vaiheet on suhteellisen yksinkertaista erotella toisistaan. Kuitenkin tutkimuksen tekemisen aikana saattaa aiheuttaa hämmennystä, kun eri vaiheista joutuukin palaamaan usein takaisinpäin ja jatkamaan jälleen eteenpäin. Aineiston analysoinnin aikana ei ole tavatonta, että jopa tutkimuskysymykset ja samalla koko tutkimuksen suunta hieman muuttuvat. Laadullisen tutkimuksen käynnistämisen vaiheessa on ensinnäkin hyvä pitää mielessä, että metodi ja metodologia eroavat toisistaan. Tuomen ja Sarajärven (2008) mukaan metodologia tarkoittaa sääntöjä, joiden mukaisesti metodeja käytetään tutkimuksen päämäärän saavuttamiseksi. Tutkimuksessa syntynyttä tietoa perustellaan metodilla, mutta metodologian avulla selvitetään, onko käytetty perustelu järkevä. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 13.)

Laadullinen tutkimus voidaan jaotella eri vaiheiksi, joita oikeaoppisesti noudattamalla tutkija pääsee maaliinsa eli saa aikaan tieteellisesti luotettavan ja eettisesti kestävän laadullisen tutkimuksen ja parhaassa tapauksessa saattaa maailmaan uutta tietoa tutkimastaan asiasta. Creswellin (2013) mukaan nämä vaiheet ovat tutkimuksen suunnittelu, menetelmän valinta, tutkimusongelman rajaaminen, aihealueen ja metodin opiskelu, aineiston kerääminen, aineiston analysointi, tulosten esittely sekä tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden tarkastaminen.

## 4.2 Teemahaastattelu

Tuomi ja Sarajärvi (2008, 73–83) avaavat teoksessaan teemahaastattelua toteamalla sen olevan puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Se on aineistonkeruumenetelmä, jossa edetään haastattelukysymyksiin tutkimustehtävän mukaisesti. Teemahaastattelun kysymykset suunnitellaan etukäteen ja haastattelussa kuljetaan nimensä mukaisesti valittujen teemojen mukaan. Suunnittelussa on syytä ottaa huomioon kyselylomaketta suurempi työmäärä analysointivaiheessa mahdollisesti suuren litterointitarpeen vuoksi, sillä se vaikuttaa myös tutkielman tekemisen aikatauluttamiseen melko paljon.

Teemahaastattelu on aineistonkeruumenetelmänä täysin strukturoidun kyselyn ja täysin strukturoimattoman haastattelun välimaastossa. Strukturoitu kysely toteutetaan käytännössä aina lomakekyselynä ja soveltuu hieman paremmin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tekemiseen. Strukturoimaton haastattelu eli syvähaastattelu on taas teemahaastattelua avoimempi ja siinä vain keskustelun kohteena oleva ilmiö on määritelty ja haastattelijan tarkoitus on syventää haastattelijan antamia vastauksia esittämällä kysymyksensä edellisiin vastauksiin pohjautuen. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 75–76.)

Teemahaastatteluiden tekemisessä tutkijalle itselleen jää päätettäväksi, esittääkö hän jokaiselle haastateltavalle kaikki suunnittelemansa kysymykset. Hänen on myös tehtävä päätös siitä, kysyykö hän kysymyksensä kaikilta samassa järjestyksessä ja vieläpä samoin sanamuodoin. Teemahaastatteluiden yhdenmukaisuuden aste vaihtelee siis suuresti tutkimusten välillä ja skaala on lähes strukturoidusta haastattelusta lähelle avointa haastattelua. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 75.)

Teemahaastattelussa ei voi kysellä ihan mitä mieleen tulee vaan päämääränä on kysyä tutkimuksen tarkoituksen mukaisia ja tutkimusongelman selviämiseen tähtäviä kysymyksiä. Kysymykset on kannattavaa valita etukäteen teemoittain, jotka muodostetaan tutkimuksen viitekehyksen ja ennalta tiedetyn teorian pohjalta. (Tuomi ja Sarajärvi 2008, 75.)

Haastateltavien henkilöiden määrää pohdittaessa olennaista ei niinkään ole haastateltavien määrä vaan se, miten laadukkaita ja kestäviä tulkintoja haastatelluilta hankitusta aineistosta pystytään tekemään (Eskola & Suoranta 1996, 39; Tuomi & Sarajärvi 2008, 85). Laadullisessa tutkimuksessa ole tavoite pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin vaan tiedonantajien määrän ratkaisevat yleensä aika- ja raharesurssit. Sen sijaa haastateltavien valinnassa määrää

tärkeämpää on haastateltavien harkittu ja tarkoitukseen sopiva valitseminen. On pyrittävä valitsemaan sellaisia vastaajia, jotka oletettavasti ovat tutkitun asian osaajia tai asiantuntijoita ja ovat lisäksi esimerkiksi selkeitä ilmaisultaan. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 85–86.)

### 4.3 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysiä voidaan pitää laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä ja se voidaan myös liittää muihin erilaisiin analyysikonaisuuksiin. Sisällönanalyysiä voidaan pitää joko väljänä teoreettisena kehyksenä tai yksittäisenä metodina. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 91.) Sen avulla voidaan analysoida aineistoa, joka koostuu esimerkiksi haastatteluista, etnografiasta, kirjoitetuista teksteistä, äänitallenteista tai videotallenteista (Silverman 2005, 43–66).

Menetelmän analyysikuvaus on perusrakenteeltaan suhteellisen yksinkertainen. Tuomi ja Sarajärvi (2008, 92) esittävät version, joka koostuu viidestä portaasta: ensin kerätyn aineiston pohjalta on tehtävä päätös siitä, mikä on kiinnostavaa. Toiseksi aineisto käydään läpi siten, että siitä merkitään kaikki päätettyyn kiinnostuksen kohteeseen liittyvä. Seuraavaksi on jätettävä kaikki muu tutkimuksen ulkopuolelle. Sitten merkityt asiat kerätään yhteen ja otetaan muusta aineistosta erilleen. Nämä poiminnat joko luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään. Viidentenä ja viimeisenä portaana kirjoitetaan yhteenveto.

Laadullinen sisällönanalyysi voidaan jakaa lähestymistavasta riippuen kolmeen eri lajiin: aineistolähtöiseen analyysiin, teoriaohjaavaan analyysiin ja teorialähtöiseen analyysiin. Eroina näille kolmelle analyysityypille on analyysin päättelyprosessin muoto. Aineistolähtöisen analyysin avulla luodaan kerätystä tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus eikä sitä ohjaa mikään valmiiksi päätetty teoria. Teoriaohjaavassa analyysissä teoria toimii apuna analyysin etenemisessä. Analyysiyksiköt valitaan tässäkin analyysissä aineistosta, mutta aikaisemman tiedon annetaan auttaa analyysin tekoa. Analyysivaihe alkaa aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa mukaan tuodaan valittu teoria analysointia ohjaamaan. Teorialähtöinen analyysi taas perustuu valitun teorian tai mallin mukaiseen analyysiin. Teoria tai malli kuvaillaan tutkimuksessa ja sen mukainen aiempi olemassa oleva tieto ohjaa hankitun aineiston analysointia. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 95–99.)

Teorialähtöistä analyysiä noudattavan tutkimuksen teoriaa koskevassa osassa esimerkiksi määritellään kategoriat, joihin saatu aineisto suhteutetaan tai tehdään jokin teoriaan pohjaava

yleistävä päätös, jonka suhteen tutkimuskysymykset asetellaan. Aineiston analysointi tapahtuu tämän jälkeen suhteessa teorian pohjalta tehtyyn päätökseen. Teorialähtöinen analyysi vaatii yleensä deduktiivista päättelyä eli yleisestä yksittäiseen päin suuntautuvaa päättelylogiikkaa. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 97) Tässä tutkielmassa analysoin keräämäni aineistoa teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Deduktiivista teorialähtöistä analyysiä tehtäessä on viitekehysten avulla luotava analyysirunko, johon aineistosta poimittuja ilmiöitä sijoitetaan. Analyysirunko rakennetaan siten, että siihen muodostuu kategoriat yläluokille ja alaluokille. Aineistosta poimittuja ilmiöitä sijoitetaan muodostetun analyysirungon mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 114–115.)

TEORIALÄHTÖINEN SISÄLLÖNANALYYSI			
Yläluokka	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
XXX			
YYY			
ZZZ			

Kuva 4. Esimerkki analyysirungosta.

#### 4.4 Aineiston keruu

Teemahaastattelun suunnitteluvaiheessa tein päätöksen rakentaa teemoittelun lisäksi jokaisen teeman osalta valmiita kysymyksiä, joihin haluan joka tapauksessa vastaukset. Tein päätöksen siksi, että tällä tavoin haastattelut pysyvät varmasti yhteisöllisen johtajuuden ulottuvuuksien viitekehyksessä ja saan koko otannan laajuudelta vastaukset samoihin kysymyksiin. Näkemykseni mukaan haastattelu, joka rakennetaan yhden johtamismallin tarkastelun ympärille, on pidettävä suhteellisen tiukasti haastattelijan ohjaksissa, sillä muutoin mahdollisuus keskustelulle aiheen vierestä kasvaa tarpeettoman suureksi ja valmiiksi suunniteltujen kysymysten avulla helposti vältettävissä oleva ”kaitseminen” veisi vain liikaa omaa keskittymistäni haastatteluiden aikana. Suunnittelemani teemahaastattelun rakenne oli näin ollen puolistrukturoidun haastattelun puitteissa lähempänä strukturoitua valmiisiin kysymyksiin vastaamista kuin avointa viitekehysten ympärillä löyhästi pyörivää haastattelua. En kuitenkaan sulkenut pois mahdollisuutta keskittyä enemmän johonkin kiinnostavaan

teemaan, mikäli haastateltavalla selkeästi oli mielenkiintoisia ajatuksia asiaan liittyen. Varasin itselleni mahdollisuuden muuttaa teemojen järjestystä haastattelutilanteiden etenemisen suhteen.

Haastattelun teemoittelu rakentui yhteisöllisen johtajuuden ulottuvuuksien ympärille. Haastattelurunko eteni samassa järjestyksessä tutkielmassa esitettyjen ulottuvuuksien järjestyksen suhteen. Järjestin haastattelurungon rakenteen tällä tavoin, jotta se tarjoaisi minulle mahdollisuuden saada tiedonantajalta mahdollisimman tasapainoinen haastattelu suhteessa haluttuun materiaaliin. Lisäksi ulottuvuuksittain rakennettu haastattelurunko antoi haastattelun aikana tilaisuuden tehdä tarkentavia tai täsmentäviä jatkokysymyksiä, mikäli jonkin teeman osalta vastaukset olivat jäämässä selkeästi puutteellisiksi. Toisin sanoen vastausten riittävän laadun ja määrän reaaliaikainen seuranta oli helpompaa. Loppuun esitin tarvittaessa muutaman yleisemmin laivueen johtajuuteen liittyvän kysymyksen, jos halusin selvittää löytyykö tiedonantajan joistakin aiemmista vastauksista jotain lisätietoa.

Saatuani haastattelurungon valmiiksi testaamista varten sovin työtoverini kanssa esihaastattelun tekemisestä. Toimitin hänelle haastattelurungon etukäteen tutustuttavaksi ja tämän jälkeen pääsin tekemään ensimmäisen haastatteluni. Esihaastattelua tehdessäni totesin välittömästi sen tulleen tarpeeseen, sillä tallennusvälineenä toimiva entinen puhelimeni tallensi puheen hyvin hiljaiselle volyymille ja aiheutti litterointiin suuria haasteita. Vaihdoin tallennusvälineeksi hyvällä mikrofonilla varustetun kannettavan tietokoneen ja tallensin ”varmuuskopion” myös tabletilla. Itse haastattelurungon käytöstä kävi ilmi, että hyvän haastattelumateriaalin saamiseksi runko on hyvä antaa haastateltavan tutustuttavaksi jo etukäteen. Kysymysmuotoon rakennettu haastattelurunko antaa tiedonantajalle mahdollisuuden pohtia vastauksiaan hyvin jo ennen varsinaista haastattelutilannetta.

Valitsin haastattelun tiedonantajien eli haastateltavien määräksi kuusi lentoukseerista. Haastateltavien valinnassa päätin pyrkiä mahdollisimman monipuolisen otannan keräämiseen. Niinpä haastateltavina olivat nuorimman tyyppikurssin ohjaajasta esimiestehtävissä toimivaan ohjaajaan. Kaikki haastateltavat olivat minulle tuttuja työtovereita, joten turhaa jännitystä haastattelutilanteissa ei esiintynyt. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyvänä seikkana todettakoon, että työkiireiden vuoksi en voinut valita kaikkia haastateltavia oman haluni mukaan vaan osa haastateltavista valikoitui ”vähiten kiireinen haastateltava” –periaatteella. Tämän voidaan mielestäni katsoa jopa lisäävän tutkielman luotettavuutta siinä mielessä, että minulla ei ollut edes alitajuisesti mahdollisuutta valita ns. parhaiten halutun lopputuloksen

mukaisesti vastaavia haastateltavia. Jokainen tiedonantaja oli myös vapaaehtoinen osallistumaan haastateltavaksi.

Toteutin haastattelut Hävittäjälentolaivue 11:n 2-hallilla lennonopettajien työskentelyhuoneessa. Työskentelyhuoneesta löytyy rauhallinen neuvottelutila mukavine tuoleineen. Kaikki haastattelut tapahtuivat työajalla. Haastattelutilanteissa sekä minä että haastateltavat olimme työvaatteet eli lentohaalari päällä. Koska kuulun itse tutkimaani työyhteisöön, en kokenut lainkaan tarvetta vähentää haastateltavien jännitystä pukeutumalla siviilivaatteisiin tai järjestää haastattelut muualla kuin työpaikalla. Hyvän haastattelun saamiseksi riitti rauhallinen tila työpaikalla ja rauhallinen tilanne haastateltavan työtilanteeseen nähden. Järjestin jokaisen haastateltavan kohdalla heidän haastatteluajankohtansa sellaiseksi, ettei kenellekään aiheutunut kasautuvia työkiireitä tai muita aikatauluongelmia. Pysin lisäämään haastattelutilanteiden rentoutta tarjoamalla haastateltaville kahvia haastatteluiden aikana. Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa nämä seikat on syytä ottaa huomioon.

Tiedonantajien luvalla tallensin haastattelut. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 346 minuuttia. Kestoltaan haastattelut vaihtelivat 46:stä minuutista 81:ään minuuttiin. Eri mittaiset haastattelut johtuivat lähinnä tiedonantajien niukkasuudesta tai puheliaisuudesta. Myös tarkentavien jatkokysymysten määrä tietenkin vaikutti haastatteluiden pituuteen. Kun kaikki haastattelut oli tehty, litteroin aineiston. Suoritin litteroinnin vastausten osalta sanatarkasti. Omaa puhettani tiivistin, koska sillä ei ollut merkitystä tutkimuksen kannalta. Tutkielman luettavuuden parantamiseksi poistin litteroiduista vastauksista turhaa toistoa ja täytesanoja. Tein karsintaa kuitenkin vain siinä määrin, ettei se aiheuttanut vastausten sisältöihin muutoksia. Päädyin myös vastaajien anonymiteetin vuoksi muuttamaan muutamia murreilmaisuja sillä perusteella, että ilman muutoksia tiedonantajia olisi ollut mahdollista tunnistaa vastauksista. Kerroin haastatteluiden yhteydessä kaikille tiedonantajille heidän mahdollisuudestaan tutustua tutkimusraporttiin ja kommentoida sitä ennen sen varsinaista palautusta.

#### 4.5 Aineiston analysointi

Aloitin aineiston analysoinnin tulostamalla litteraatit teemoittelua varten. Luin koko litteroidun materiaalin ensin läpi useaan otteeseen saadakseni tarpeeksi hyvän kokonaiskuvan haastatteluissa ilmenneistä asioista. Hyvän kokonaiskuvan saatuaani aloitin materiaalin

teemoittelun merkitsemällä eriväristen yliviivauskynien avulla muutamia mielenkiintoisiksi kokemiani havaintoja tekstistä. Tässä vaiheessa oli tärkeää pyrkiä sulkemaan pois kaikki muu paitsi valitsemani teemat, sillä tämän laajuisesta materiaalista olisi ollut mahdollista tutkia lukemattomia asioita ja samalla hairautua täysin sivuraiteelle tämän tutkielman aiheen näkökulmasta. Sinänsä teemoittelun tekemistä helpotti valitsemani haastattelurakenne, joka eteni yhteisöllisen johtajuuden mallin ulottuvuuksia mukailien käsitellen vuorollaan jokaista ulottuvuutta. Hankaluudeksi muodostui alkuvaiheessa se, että ulottuvuuksien sisältäkin olisi ollut mahdollista poimia valtavasti erilaisia keskittymiskohteita. Vietettyäni tarpeeksi aikaa materiaalin kimpussa pystyin kuitenkin erottamaan kaikkein oleellimmat teemat tekstin seasta. Hyvänä ohjenuorana toimi tutkielman päätutkimuskysymys, sillä pitämällä sen mielessä tekstistä oli helppoa poimia olennaisimmat siihen liittyvät ilmaisut.

Seuraavana vaiheena oli tekstistä poimittujen ilmaisujen koostaminen samaan tiedostoon. Toteutin koostamisen Excel-tiedostomuotoon sen helpon muokattavuuden vuoksi. Muokattavuutta tarvittiin ilmaisujen pelkistämisen ja luokittelun tekemiseksi. Pelkistämisessä oli tärkeää, ettei ilmaisujen varsinainen asia muuttunut. Pelkistysten tekemisen jälkeen niistä ryhdytään etsimään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109). Ilmaisujen pelkistysten valmistumisen jälkeen oli vuorossa niiden luokittelu alaluokkiin ja jakaminen yläluokkiin. Luokittelin aineiston yhteisöllisen johtajuuden ulottuvuuksien mukaisesti siten, että pääluokiksi asetin aiemmin tutkielmassa päättämäni yhteisöllisen johtajuuden ulottuvuudet. Pääluokkien alle syntyivät ulottuvuuksittain yläluokat ja niiden alle pelkistyksistä poimimani alaluokat. Näin tekemällä pystyin parhaiten toteuttamaan teorialähtöisen sisällönanalyysin etenemistapaa.

Saatuani aineiston teemoittelun ja luokittelun tehdyksi jatkoin niiden analysointia eteenpäin. Tulosten tarkastelua varten merkitsin ala-, ylä- ja pääluokat värikoodein joko vihreäksi, keltaiseksi tai punaiseksi. Vihreä väri merkitsee, että kyseistä luokkaa koskevaa johtajuutta tai toimintaa esiintyy laivueessa ja sen on koettu olevan hyvää ja riittävää. Keltaisen värin saanut osa-alue sai tiedonantajilta ristiriitaisia vastauksia tai on laivueen johtajuudessa muutoin epäselvää. Keltaiseksi merkitsemäni osa-alue ei tarkoita sitä, etteikö sen mukaista johtajuutta tai toimintaa esiintyisi, esiintyvyys on vain heikompaa kuin vihreän värin saaneissa luokissa. Punainen väri taas tarkoittaa, että sillä värittämäni luokka nähdään tiedonantajien vastausten perusteella heikoksi ja näyttää olevan selkeä johtajuuden kehittämisen kohde.



## 4.6 Tutkijan positio

Ennen aineiston analysointia on syytä tarkastella omaa suhdettani ja positiotani tutkimuksessa. Tutkittavana joukkona olevat HÄVLLV11:n lentoupseerit ovat kaikki oman työpaikkani työtovereita ja jokainen tästä joukosta on samalla ystäväni myös vapaa-ajalla. Minun on siis tutkimusta tehdessäni pidettävä tarkasti huolta siitä, että toimin varsinkin haastatteluita tehdessäni selkeästi tutkijan roolissa ja jätän normaalin roolini työtoverina ja kaverina sivuun.

Tutkijan positioni voidaan nähdä HÄVLLV11:n sisällä erilaisena eri ihmisten näkökulmasta. Olen palvelusvuosissa mitattuna edelleen nuorimmasta päästä laivueen työntekijöihin verrattuna, joten toisten mielestä minut voidaan nähdä ”nuorukaisena”, joka on tekemässä työpaikalla jotain muuta kuin tärkeää työtä, kun taas saman verran laivuevuosia omaavat työtoverini ymmärtävät ehkä enemmän tutkijan rooliini, sillä heillä on sama lentokoulutusvaihe menossa ja samankaltaiset akateemiset opinnot kesken.

Tutkimuskohteesta johtuen minulla on ymmärrettävästi myös erityinen suhde tutkittavaan aiheeseen, sillä kaikki mahdollisesti löytämäni tulokset voivat vaikuttaa oman organisaationi johtamiseen ja työilmapiiriin. Tässä mielessä on tärkeää, että pystyn tulkitsemaan keräämäni materiaalia puolueettomasti ja ilman haluttua lopputulosta (Eskola & Suoranta 1996, 17). Tätä osa-aluetta helpottaa se, että tutkimusta ei ole tilattu minulta vaan aihealue on täysin itse valitsemani. Kukaan ei toisin sanoen odota minulta ”haluttua” lopputulosta. Vastuu eettisesti kestävästä tutkimuksesta on oman tutkijan positioni suhteen suuri. Tavoitteeni on tehdä tutkittavan joukonkin silmissä mahdollisimman eettisesti kestävästä tutkimuksesta lähtien tutkittavien anonymiteetistä aina luotettaviin lopputuloksiin saakka.

## 4.7 Esioletukset

Avaan esioletuksia omien kokemusteni kautta kirjoittamalla auki omat ennakkonäkemykseni mallin soveltuvuudesta ulottuvuuksittain. Esioletukset ovat siis omia näkemyksiäni aiemmin esittämäni kirjallisuuskatsauksen ja omien työskentelykokemuksieni pohjalta. Varsinaiset tutkimustulokset muodostan vasta haastattelumateriaalin pohjalta. Tutkielman luotettavuuden kasvattamisen kannalta tämä luku toivoni mukaan lisää luotettavuutta merkittävästi:

tutkimuksen tekemisessä subjektiivisuudesta on mahdotonta päästä eroon, joten tein päätöksen antaa sen näkyä mahdollisimman avoimesti.

Vastuun jakamisen näkökulmasta yhteisöllisen johtajuuden soveltuminen hävittäjälentolaivueeseen on tietyllä tavalla itsestäänselvyys: hävittäjälentäjän työ on jo itseisarvoltaan todella vastuullista. Jokaiselle lennolle ohjaajan vastuulle annetaan miljoonien eurojen arvoinen kone käyttöönsä ja ohjaaja on itse vastuussa lentosääntöjen ja turvallisuusmääräysten noudattamisesta. Lisäksi ohjaajilla on omalla vastuullaan oman tietotaitonsa sekä fyysisen työkyvyn ylläpitäminen vain kevyehkön seurannan alla. Toiselta kantilta tarkasteltuna vastuuta annetaan valtavasti myös suunnitteluun, koskipa se sitten lentojen tai jopa kokonaisten harjoitusten suunnittelua. Olettamukseni on, että yhteisöllisen johtajuuden mallin mukaista vastuun jakamista ja vastuunottamista esiintyy hävittäjälentolaivueessa vähintään riittävästi. Kun kontekstina on koko puolustusvoimat, niin uskon työn vastuullisuuden olevan paikoitellen jopa ylikorostunutta. Saattaa olla jopa niin, että persoonallisuuseroista johtuen jotkut ottavat vastuulleen liikaa suunnitteluun liittyviä tehtäviä toisten jäädessä tarkoituksella taka-alalle. Tällainen toimintakulttuuri aiheuttaa väistämättä työuupumusta yksittäisille työntekijöille. Vastuuntuntoisen organisaatiokulttuurin rakentamisen suhteen en kuitenkaan näe laivueessa olevan suuria yhteisötason ongelmia.

Työyhteisön keskinäisen luottamuksen lisääntyminen tarkoittaa samalla parempia edellytyksiä yhteistyölle. Vertikaalinen eli työntekijöiden ja esimiesten välinen luottamus saattaa tarvita laivueessa enemmän kehittämistä kuin työntekijöiden keskinäisen luottamuksen lisääminen. Perustan hypoteesini omakohtaisiin kokemuksiini välillä puutteellisesta tiedonkulusta. Ongelmat tiedonkulussa aiheuttavat suoraan ongelmia luottamuksen rakentumiseen. Vuorovaikutus nähdään olennaisena osana luottamuksen rakentamista ja näkemykseni mukaan vuorovaikutuksen osa-alueista hyvä tiedonkulku on nähtävä laivueessa luottamuksen rakentamisen tärkeänä välineenä. Horisontaalisen luottamuksen näen olevan jopa erityisen hyvällä tasolla. Siitä huolimatta horisontaalisen luottamuksen lisäämisen välineeksi todettu yksilöiden välisten henkilökohtaisten konfliktien selvittäminen saattaisi muodostua yhdeksi kehittämiskohteeksi laivueen työyhteisön sisällä.

Pidän HÄVLLV11:n työyhteisöä poikkeuksellisen tiiviinä joukkona, sillä useimmat sen jäsenet ovat hyvin paljon keskenään tekemisissä myös vapaa-aikanaan ja useimpien ystäväpiiri koostuu muista ohjaajista ja heidän perheistään. Tämän perusteella on helppoa tehdä oletamus siitä, että ohjaajien vuorovaikutussuhteet ovat pääosin kunnossa. Yhteisöllinen johtajuus pyrkii kehittämään työyhteisön vuorovaikutustaitoja siten, että

ristiriitatilanteissakin vuorovaikutus keskittyy asiaan, ei eriäviä mielipiteitä esittäviin ihmisiin. Syyttelyä tai silmätikuksi joutumista en ole havainnut. Oletuksen on, että tulisetkin keskustelut työpaikalla pysyvät lähes aina asiayhteydessään eikä syyttelyyn on tarvetta lähteä. Vuorovaikutus vaatii aina sekä puhujan että kuuntelijan ja oletan tiedonantajien näkevän vuorovaikutuksen vahvaksi osa-alueeksi kaikkien halukkaiden mielipiteiden kuuntelemisen. Sotilasyhteisöissäkin on mielestäni tärkeää sisäistää, ettei ymmärtämisen tarvitse tarkoittaa samaa mieltä olemista. Vuorovaikutuksen kehittämistarpeen näkisin olevan suurimmaksi osin tiedonkulkuun liittyvissä asioissa.

Jatkuvaa oppimista korostava organisaatio edellyttää työntekijöiden kehittävän itseään sekä yhteisöään kokeilemalla ja tekemällä yhteistyötä avoimen vuorovaikutuksen avulla. Hävittäjälentotoiminnassa jatkuva oppiminen on jatkuvasti korostuneessa asemassa. Jokainen lentotehtävä suoritetaan oppimisen tapahtumiseksi ja sanonta ”jokainen lento on erilainen” pitää varmasti paikkansa. Lentojen läpikäyntitilaisuudet ovat tärkeitä oppimistilaisuuksia jokaiselle lennolla mukana olleelle ja nykyaikana läpikäynnit nähdäänkin olennaisena osana lentosuoritusta. Jatkuva oppimista siis esiintyy merkittävän paljon ja lisäksi sille on ehtymätön tarve. Oletuksen on, että laivueessa tiedostetaan hyvin jatkuvan oppimisen esiintyvyys ja tarve, mutta samalla toivotaan yhä lisää avointa keskustelua ja uusien toimintatapojen kokeilua. Varsinkin ilmasta maahan –toiminta asettanee lähivuosina entistä enemmän tarvetta aktiiviselle jatkuvan oppimisen johtamiselle.

Sitouttaminen yhteisöllisen johtajuuden ulottuvuutena nähdään yhtenä haastavimmista tehtävistä (Jäppinen 2012). Yksilöä kiinnostaviin asioihin on helppo sitoutua ja sitouttaa, mutta yhteisen hyvän vuoksi hyväksytyyn eikä välttämättä itseä kiinnostavaan asiaan sitoutuminen on erityisen tärkeää. Oletan, että hävittäjälentämisen ydintoimintaan, itse lentämiseen, ei ole edes erikseen tarvetta sitouttaa ketään. Sitouttamistarve saattaa olla suurempaa sitoutettaessa työyhteisöä jaksamaan kovaa työtahtia ja lukuisia matkustuspäiviä. Työntekijöiden sitouttamisessa Ilmavoimien organisaatioon en usko esiintyvän aktiivisia toimenpiteitä. Sitoutumisen määrää on varmasti heikentänyt Puolustusvoimien rakenneuudistukseen liittyneet joukko-osastojen lakkautukset ja henkilöstön pakkosiirrot. Mielestäni syvän rauhan aikana pakkosiirrot ja rajut elämänmuutokset työn vuoksi ovat suurin uhka hävittäjälentolaiivueen työyhteisön työhön sitoutumiselle. Näenkin sitouttamisen olevan juuri nyt sekä erityisen haastavaa että erittäin tärkeää. Mahdollisuus muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen on avain sitoutumisen lisäämiseen (Kärkkäinen 2005). HÄVLLV11:n uusien ohjaajien huomioidut ja muutosehdotukset on siis ensiarvoisen tärkeää huomioida laivueen jokapäiväisessä arjessa, jotta aikaansaadaan koko työyhteisön sitoutuminen.

Yhteisöllisen johtajuuden mallin mukaan ihmisten erilaisuutta pyritään käyttämään yhteisön vahvuutena korostamalla uusia ja samalla parempia toimintatapoja tukemalla erilaisia näkökulmia ja positiivista kriittisyyttä. Pääsykokeiden ja psykologisten testien kautta valittujen työntekijöiden työyhteisössä erilaisuuden puute muodostuu ongelmaksi, sillä yksilöiden samankaltaisuus poikii enimmäkseen keskenään samantyyppisiä ideoita ja näkemyksiä. Samankaltaisuus siis tylsyyttää yhteisön kehittymisen, sillä positiivinen kriittisyys ja erilaiset ideat puuttuvat. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 42.) Lentoupseeriksi hakevien pääsykokeet ovat useimpiin muihin ammatteihin verrattuna erittäin paljon tiukemmat. On siis jopa todennäköistä, että lentoupseerin ammattiin ryhtyneet ihmiset ovat keskenään muita ammattiryhmiä selvästi homogeenisempää joukkoa. Erilaisuuden puute saattaa siis tiedostamattakin olla voimakkaasti läsnä hävittäjälentolaivueen työyhteisössä. Toisaalta en usko omien kokemusteni perusteella taas siihenkään, että kaikki lentoupseerit olisivat keskenään täysin samanlaisia ihmisiä. Mielestäni erilaisia persoonia ei voida karsia pois pääsykokeiden tai psykologisten haastatteluiden avulla, mutta niiden läpäisemiseksi ihmisen persoonan on kieltämättä oltava halutun tyyppinen. Pidän lentoupseereita lähes poikkeuksetta persoonina, joilla on voimakas itsensä toteuttamisen tarve ja aktiivinen ote työelämään.

Erilaisuuden hyväksyminen on lentoupseereiden työyhteisössä mielestäni melko kivutonta. Valintakoeprosessin ja yhtenevän koulutusputken läpi tulevat työntekijät ovat persoonallisuuseroistaan huolimatta hyvin samankaltaisia ihmisiä. Oletan vahvasti, että erilaisuuden hyväksyminen ja hyödyntäminen on tällaisessa työyhteisössä suhteellisen helppoa. Asia olisi täysin eri, jos yhteisössä olisi myös toisen toimialan täysin eri elämänarvot ja motiivit omaavia työntekijöitä. Vasta tällöin yhteisö joutuisi todelliseen testiin erilaisuuden ymmärtämisen ja hyödyntämisen suhteen. Tämän pohjalta oletan, että erilaisuuden hyödyntäminen saattaa nousta myöhemmästä tutkimusaineistosta esiin ristiriitaisen suhtautumisen valossa.

Hävittäjällä lentämistä voidaan mielestäni pitää melko vahvana kutsumusammattina. Moni lentoupseeri minut mukaan lukien on jo lapsena päättänyt ryhtyä lentäjäksi sitten ”kun kasvan isoksi”. Koska monet lentoupseerit tekevät työkseen sitä mitä ovat aina halunneetkin tehdä, vallitsee työyhteisössä tästä johtuen hyvin innostunut ilmapiiri. Työstä innostumisen yhtenä perustekijänä on tavoitteeseen sisältyvä tunnesisältö, eli jotta työ innostaisi tekijäänsä optimaalisesti, sen on oltava hauskaa. Hävittäjälentolaiivueessa vallitsevan innostavan ilmapiirin tietoiseen ylläpitämiseen on siis mielestäni olemassa erinomaiset lähtökohdat, sillä innostuneisuus on monilla työntekijöillä jo valmiiksi yhtenä työnteon lähtökohtana.

Oletukseni on, että kiire ja työstä aiheutuva stressi nähdään ongelmaksi, joka tukahduttaa innostuneisuutta. Johtajuudelta edellytettäisiin siis ennemminkin innostuneisuutta tappavien työn haittapuolien loitolla pitämistä varsinaisen innostamisen sijaan. Uskon innostuneisuuden kumpuavan jo valmiiksi työyhteisön sisältä, kunhan sille vain annetaan tilaa. Työntekijät ovat siis synnynnäisen innostuneita valitsemaansa työhön, mutta työn sisällöstä kumpuavat haittatekijät ovat vaaraksi innostuneisuudelle.

Hävittäjälentolaiivuetta voidaan mielestäni pitää todellisena asiantuntijaorganisaationa. Laivueen ohjaajien tieto- ja taitopääoma on koko toiminnan keskiössä ja hiljaisen tiedon määrä on todennäköisesti valtava ja kaiken lisäksi tekniikan kehittymisen sekä uusien suorituskyykyjen myötä hiljaisen tiedon määrä tulee varmasti kasvamaan huimasti. Yhteisöllisen johtajuuden käyttäminen asiantuntijaorganisaatiossa nähdään haastavana, sillä tilaa uusille innovaatioille ja luovuudelle on vain vähän. Uskon kuitenkin, että laivueen työntekijät kokevat saavansa tarpeeksi mahdollisuuksia esittää uusia innovaatioita varsinkin taistelutaktiikoiden kokeilemiseen liittyvissä asioissa. Lisäksi oletan, että laivueessa nähdään enenevässä määrin tarvetta asiantuntijuudelle eri osa-alueilla, sillä tarvittavan tietotaidon määrä kasvaa jatkuvasti eikä yksikään lentäjä voi enää hahmottaa jokaista osa-aluetta täydellisesti. Esimerkiksi ilmasta maahan –toiminnan erityisasiantuntijuus saatetaan nähdä vain tiettyjen siihen valittujen yksilöiden vastuualueena. Johtamisen ongelmaksi saatetaan nähdä myös hiljaisen tiedon jakamisen vaikeus. Hiljaista tietoa vaipuu unholaan myös lentäjien esikuntatehtäviin siirtymisen ja nuoren eläkeiän vuoksi.

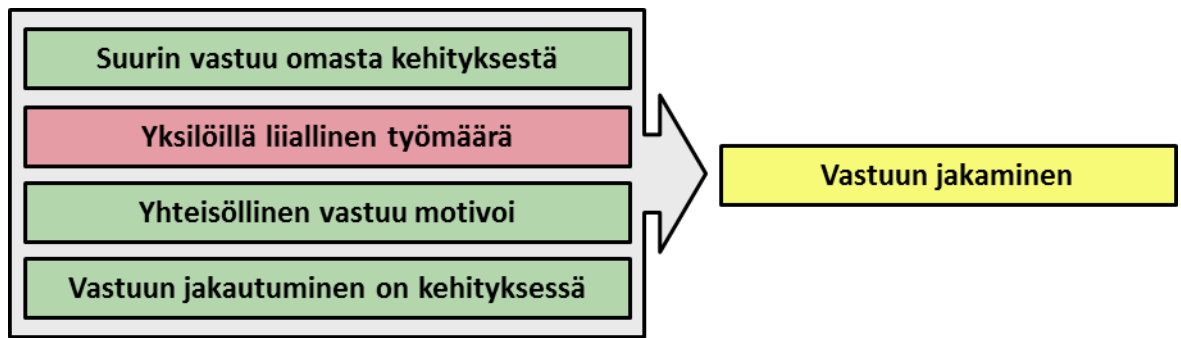
## 5. TULOKSET

Tutkielman tarkoituksena oli etsiä yhteisöllisen johtajuuden mallin esiintyvyyttä ja tarvetta Hävittäjälentolaivue 11:ssä. Yleisesti voidaan todeta, että yhteisöllisen johtajuuden mallin mukaista johtajuutta esiintyy HÄVLLV11:ssä paljon, mutta selkeitä kehityskohteita on helposti osoitettavissa. Silti, vaikka tiettyjä puutteita löytyikin, jokaisen ulottuvuuden osalta valtaosa sen osa-alueista koettiin kuitenkin positiivisella tavalla esiintyviksi laivueen johtamisessa ja työyhteisössä.

Tulosten yhteydessä esittämäni kuvat ovat värikoodattuja havainnollistamisen helpottamiseksi. Vihreä väri tarkoittaa sillä värillä värityksiä osa-alueen esiintyvän laivueessa ja toimivan hyvin ilman merkittävää kehittämistarvetta. Keltainen väri tarkoittaa sitä, että sen saanut osa-alue esiintyy laivueen johtajuudessa, mutta vaatii kehittämistä nykytilanteeseen nähden. Punainen väri taas merkitsee voimakasta kehitystarvetta ja korostaa kyseisen värin saaneen osa-alueen olevan selkeä epäkohta vihreisiin ja keltaisiin osa-alueisiin nähden. Kussakin kuvassa myös itse yhteisöllisen johtajuuden ulottuvuus on värikoodattu. Olen valinnut ulottuvuuksien värikoodit niiden alaluokkien esiintyvyyden ja kehitystarpeen perusteella. Mikäli kaikki alaluokat ovat vihreitä, on myös itse ulottuvuus saanut tietenkin vihreän värin. Jos taas yksikin alaluokka on punainen, on ulottuvuus maksimissaan keltainen, koska sen sisältä löytyy luonnollisesti kehitettävää. Mikäli yksikään alaluokista ei ole punainen, mutta osa keltaisia, olen käyttänyt kyseisen ulottuvuuden värikoodin suhteen omaa harkintaa. Tällaisissa tapauksissa olen pohtinut alaluokkien kehittämistarpeen vakavuutta ja vaikutusta laivueen kokonaisvaltaiseen johtajuuteen.

### 5.1 Vastuun jakaminen jakaa kiireen kaikille

Vastuun jakamisen esiintyvyys jakautui neljään osa-alueeseen. Vastuu omasta kehityksestä, yhteisöllisen vastuun motivoiva vaikutus ja kehittyvä vastuun jakautuminen nähtiin selkeästi positiivisina puolina vastuun jakautumisessa. Negatiivisena asiana koettiin liiallinen työmäärä, jota olisi osittain mahdollista jakaa nykyistä tasaisemmin. Liiallinen työmäärä koettiin kuitenkin enemmän koko organisaation kuin yksittäisten työntekijöiden ongelmaksi. Vastuun jakamisesta löytyi näin ollen yksi kehittämistarve eli kiireen tasaaminen.



Kuva 5. Vastuun jakaminen vaatii enemmän kiireen hallintaa.

Haastateltavien mukaan suurinta vastuuta työssä annetaan oman ammattitaidon kehittämisessä. Joidenkin vastaajien kohdalla suuri vastuu itsensä kehittämisestä oli toisinaan herättänyt jopa hieman ihmettelyä ja epäuskoisuutta. Mitä nuorempi haastateltava oli kyseessä, sitä vahvemmin vastauksissa korostettiin vastuuta itsestään.

*”Vastuuta siitä omasta oppimisesta ja omasta kehittymisestä täällä annettiin paljo enemmän itelle. Eli sitä oli myös otettava verrattuna aiempaan koulutusvaiheeseen.”*

Selkeäksi ongelmakohtaksi sekä vastuun jakamisen ulottuvuuden että koko laivueessa työskentelyn suhteen nähtiin liiallisesta työmäärästä aiheutuva kiire. Jokainen vastaaja koki useiden yhtäaikaisesti suoritettavien tehtävien, kiireen ja stressin olevan läsnä töissä. Osa kertoi kiireen ja kiireestä aiheutuvan stressin vaikuttavan negatiivisesti myös kotioloihin. Useat vastuutehtävät rinnastettiin siis vahvasti suureen työmäärään. Suuren työmäärän nähtiin heikentävän työpanosta ja työn laatua.

*”... suurin yksittäinen tekijä on se, että jos niitä tulee yhtä aikaa monta. Jos rupee tuleen, että ei saakeli mä en selviä näistä kaikista.”*

Vastuun saamisessa positiivisimmaksi seikaksi nähtiin henkilökohtaisen työpanoksen parantuminen silloin, kun oma tekeminen vaikuttaa muihinkin työntekijöihin. Esimerkiksi lennonopettajan panoksen välittömän vaikutuksen lento-oppilaan oppimiseen koettiin parantavan lennonopettajan työskentelyä. Vastaajat kokivat työpanoksensa parantuvan ikään kuin yhteisöllisen vastuun kautta. Osa näki yhteisöllisen vastuun siten, että ei halua tuottaa muulle työyhteisölle pettymystä, kun taas toiset kokivat yhteisön hyväksi toimimisen ikään kuin kunniatehtävänä.

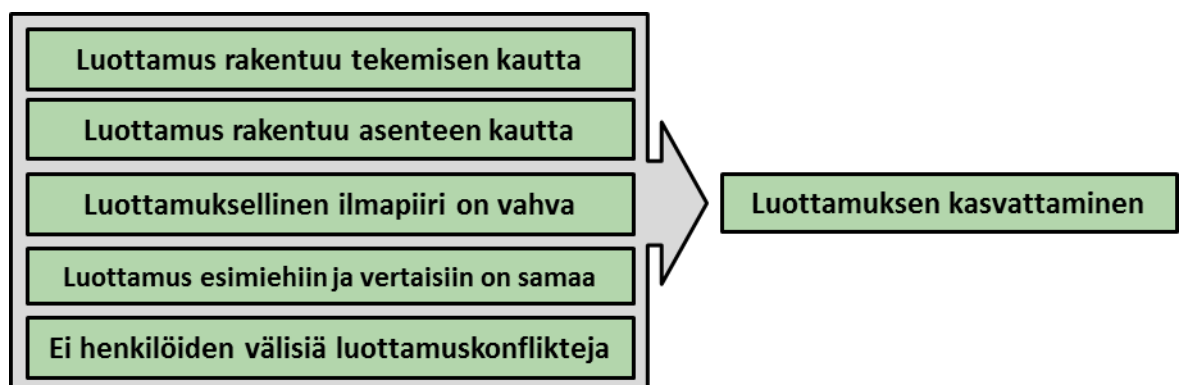
*”Se on semmonen vähän niinku kunniatehtävä, saa toimia tän yhteisön hyväksi. Että saa hoitaa jonku homman ja se on muittenkin hyväksi ku pelkästään omaksi hyväksi.”*

Johtajuuden suhteen vastuun jakamisen nähtiin olevan kehittymässä parempaan suuntaan. Ilmavoimien rakenneuudistuksen myötä uudistuneen organisaation arveltiin olevan yksi syy paremmin toteutuvalla vastuun jakamisella. Vastuuta nähtiin jaettavan myös ammattitaidon mukaan. Mitä ammattitaitoisempi ja kokeneempi henkilö on kyseessä, sitä vaativampia vastuutehtäviä hänelle annetaan.

*”Varsinkin nyt uudessa organisaatiossa, jossa on selkeät roolit eri lentueilla, niin mielestäni se jakautuu hyvin.”*

## 5.2 Luottamuksen ilmapiiri ruokkii itseään

Luottamuksen kasvattamisen ulottuvuudesta löytyi neljä erilaista osa-alueita, joista ensimmäinen, luottamuksen rakentuminen, jakautuu vielä kahtia. Näin osa-alueita muodostui viisi. Luottamuksen rakentuminen tapahtuu sekä yksilön tekojen että asenteen kautta. Luottamuksen ilmapiiri koettiin erittäin vahvaksi ja sama ilmiö toistuu työyhteisön hierarkiassa sekä horisontaaliseen että vertikaaliseen suuntaan. Henkilöiden välisiä luottamuskonflikteja ei esiinny käytännössä lainkaan. Luottamuksen kasvattamisen ulottuvuus esiintyy laivueessa siis hyvin vahvana eikä siinä nähty olevan kehittämistarvetta.



Kuva 6. Luottamuksen rakentaminen on vahvalla pohjalla.

Vastausten perusteella työyhteisön jäsen voi rakentaa laivueessa omaa luotettavuuttaan kahdella eri tavalla, tekemisen ja asenteen kautta. Luotettavaksi työtoveriksi kuvattiin henkilö, joka tekee työtehtävänsä mahdollisimman hyvin ja osoittaa työpaikalla aktiivisuutta ja



omatoimisuutta. Aikamääreissä ja sovituisissa asioissa pysyminen toistui positiivisina piirteinä vastauksissa. Rehellinen ja hyvää motivaatiota heijastava luonne koettiin myös luotettavuutta lisääväksi. Vastakohtaisesti luotettavuutta heikentävinä asioina nähtiin mahdollinen passiivisuus, työtehtävien välttely ja oman edun tavoittelu.

*”...se, että miten yleensä hommat hoitaa. Että jos sopii jonku asian, niin se hoitaa sen homman.”*

Laivueessa esiintyvä luottamuksen ilmapiiri koettiin vastaajien mielestä jopa erinomaiseksi. Yhteisöllisen johtajuuden näkökulmasta laivueen luottamusilmapiiri koettiin jopa hämmästyttävän vahvaksi. Haastatteluissa kysymykseen luottamuksen ilmapiiristä vastattiin sen olevan ”*todella kova*” ja ”*lähes erinomainen*”. Perusteiksi vahvalle luottamukselle nähtiin muun muassa pieni ja tiivis työyhteisö sekä yhdessäolo myös työn ulkopuolella. Työn luonnekin nostettiin esille, sillä lentotehtävien aikana kaikkiin mukana oleviin on pakko luottaa täysin sekä tehtävän onnistumisen että lentoturvallisuuden kannalta ja sen nähtiin vaikuttavan mahdollisesti positiivisesti koko työyhteisön keskinäisen luottamuksen ilmapiiriin.

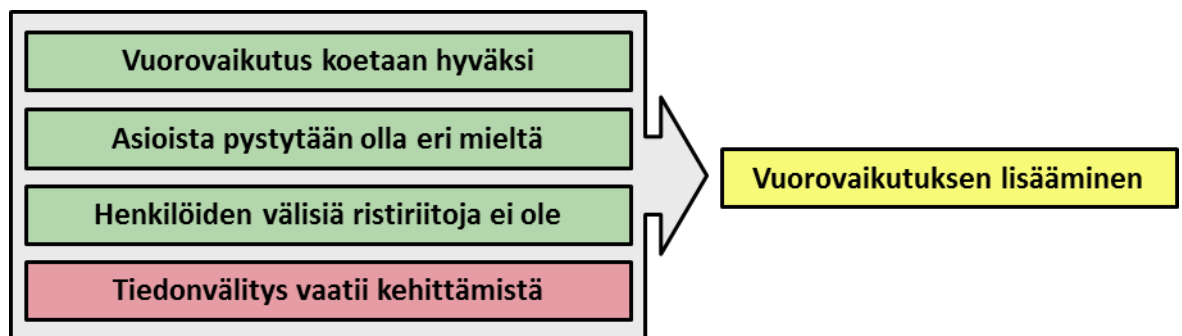
Vertaisten ja esimiesten välisen luottamuksen kuvailtiin olevan samanlaista kuin vertaisten keskinäisen luottamuksen. Kukaan vastaajista ei pitänyt eroa merkittävänä vaan korosti enemmän sitä, että luottamus on vahvaa joka suuntaan. Laivueen kapea ikärakenne nähtiin yhtenä tähän vaikuttavana tekijänä. Luotettavan työtoverin virka-asemalla ei nähty olevan suurtakaan merkitystä luotettavuuteen kumpaankaan suuntaan. Työntekijöiden yhdessä oleminen ja tekeminen myös vapaa-ajalla nostettiin esille myös tässä yhteydessä luotettavuuden lisääjänä.

*”...onko se sitten esimies vai vertainen, niin se, että jos joku asia luvataan tehdä, niin kyllä siihen voi luottaa samalla tavalla.”*

Kukaan vastaajista ei kokenut, että laivueessa esiintyisi luottamuksen puutteesta aiheutuvia konflikteja. Vaikka ihmisen luotettavuuden rakentumista kuvaillessaan toiset haastateltavat kuvailivat enemmän luotettavuutta heikentäviä asioita, silti kukaan ei kokenut sellaisia esiintyvät laivueen arjessa. Ilmapiiri koettiin avoimeksi ja kaikista asioista on mahdollista puhua, joten konflikteja ei näin ollen pääse kehittymään.

### 5.3 Vuorovaikutuksen lisääminen vaatii tiedonvälityksen kehittämistä

Vuorovaikutuksen lisäämisen ulottuvuus jakautui neljään osa-alueeseen. Vuorovaikutus koettiin hyväksi ja avoimeksi ja asioista voidaan olla eri mieltä. Henkilöiden välisiä ristiriitoja ei synny käytännössä ollenkaan. Selkeä kehitystarve nähtiin tiedonvälityksen saralla. Tiedonvälityksen ongelmista oltiin yksimielisiä vastaajien kesken. Vuorovaikutuksen lisäämisen ulottuvuus toimii siis kanssakäymisen osalta kiitettävästi, mutta tiedonvälitys aiheuttaa tarpeen kehittää ulottuvuuden kokonaisvaltaista toimivuutta paremmaksi.



Kuva 7. Vuorovaikutuksessa on keskityttävä tiedonvälitykseen.

Vuorovaikutuksen osalta laivueen keskustelukulttuuri koettiin hyväksi. Ikävistäkin asioista on mahdollista puhua työtovereiden ja esimiesten kanssa. Vuorovaikutuksessa positiiviseksi koettiin myös vastuullinen kuunteleminen eli kokemusten mukaan puhuja tulee yleensä kuulluksi. Keskustelukulttuuri on sellainen, että asioista uskalletaan puhua ja siihen annetaan myös mahdollisuuksia. Läheistä ilmapiiriä pidettiin merkittävänä tekijänä avoimen keskustelukulttuurin olemassaoloon.

Asioista on mahdollista olla laivueessa eri mieltä. Osa vastaajista totesi olevan henkilökohtaisesti tärkeääkin, että eriävän mielipiteen voi helposti ilmaista ja siihen jopa kannustetaan. Positiivinen havainto oli myös kokemukset siitä, että eri mieltä olevat ihmiset voivat sulassa sovussa päätyä ratkaisuun, jossa he toteavat olevansa keskustelun kohteena olleesta asiasta eri mieltä ja hyväksyvät myös vastapuolen mielipiteen.

*”...keskustellaan ja osataan tulla siihen johtopäätökseenkin, että me ollaan tästä asiasta eri mieltä. Ja molemmat sen osaa ehkä perustella.”*

Henkilöiden välisiä riitoja tai ristiriitatilanteita ei koettu esiintyvän. Keskustelukulttuuri koettiin sellaiseksi, jossa erimielisyyksien ilmetessä riitelevät ennemminkin asiat eivätkä

ihmiset. Jos henkilöiden välisiä ristiriitoja harvoin syntyy, niin niiden kuvailtiin kestävän korkeintaan yhden päivän ajan ja tasaantuvan itsestään. Tällöinkin kysymys on ollut siitä, että vastakkain ovat olleet eriävät näkemykset asiasta eivätkä henkilökohtaiset seikat ole vaikuttaneet ristiriidan syntyyn.

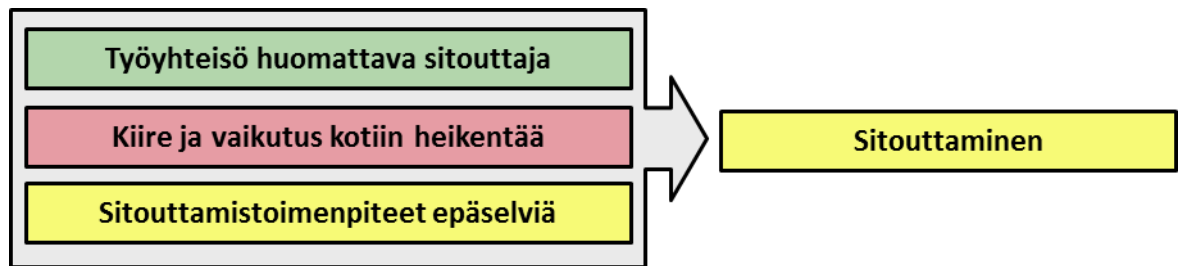
*”Jos mun pitäis nyt keksiä joku esimerkki koko kuuden vuoden ajalta, mitä mä oon nähny sellasta, minkä joku on vienyt johonki henkilökohtasuuksiin, niin emmä osaa sanoa yhtäkään.”*

Merkittävänä vuorovaikutukseen liittyvänä puutteena ja kehityskohtena nähtiin ontuva tiedonvälitys. Yhteinen aamupalaveri eli ”aamukirkko” koettiin kaikkien vastaajien kertomana hyväksi tilaisuudeksi jakaa tietoa, mutta ongelmaksi nähtiin tiedonvälityksen rajoittuminen liikaa vain kyseiseen tilaisuuteen. Kaikki työntekijät ovat erittäin harvoin paikalla aamukirkossa yhtä aikaa erinäisten kurssien, opiskelun tai työmatkojen vuoksi. Nykytilanne koettiin sellaiseksi, että mikäli aamukirkoista on pois, jää välittömästi paitsi tiedonkulusta. Haasteeksi koettiin sopivan menetelmän ja kanavan löytäminen tiedon jakamiseen.

*”...jos missaa sen aamukirkon, niin sitten jää kyllä tosi paljosta paitsi. Mä luulen, et se on semmonen mis ois vähän parannettavaa” ... ”Se on se ainoa tilanne, missä kuvitellaan, että kaikki on paikalla ja sitten, kun siellä ei oo, niin millä tavalla ne asiat saadaan siirrettyä eteenpäin...”*

#### 5.4 Työyhteisö sitouttaa palvelussitoumusta enemmän

Sitouttamisen ulottuvuus nähtiin vastaajien osalta voimakkaasti kehittämistä kaipaavana. Ulottuvuus jakautui kolmeen osa-alueeseen, joista ehdottoman positiivisena nähtiin työyhteisön merkitys sitouttajana. Sen sijaan kiire ja työn negatiiviset vaikutuksen perhe-elämään koettiin eniten sitoutumista heikentäväksi tekijäksi. Lisäksi vastaajat eivät osanneet kuvailla selkeitä työpaikalla tehtäviä sitouttamistoimenpiteitä. Näin ollen sitouttamisen ulottuvuuden osalta yhteisöllisen johtajuuden mallin toimivuus ei ole vaadittavalla tasolla vaan tarvitsee sitoutuneista työntekijöistä huolimatta ehdottomasti kehittämistä.



Kuva 8. Halu kuulua työyhteisöön on merkittävä sitouttaja.

Sitouttamisen näkökulmasta työyhteisö koettiin tärkeäksi. Kysymykseen siitä, millaiset asiat nykyään lisäävät sitoutumista työhön, jokainen haastateltava mainitsi työyhteisön ja halun kuulua osaksi sitä. Sitoutuminen työhön tapahtuu toisin sanoen muiden työntekijöiden kautta. Toteamus lottovoiton jälkeenkin töihin saapumisesta perusteltiin hyvällä työyhteisöllä. Hyvistä ystävistä ja yhteisöllisyydestä ei haluta luopua ja työtovereiden eteen ollaan halukkaita tekemään töitä. Työyhteisö nähtiin jopa palvelussitoumusta tärkeämpänä sitouttajana.

*”...työyhteisö. Se toimii semmosena yhteisönä, josta ei halua luopua, niin totta kai se sitouttaa myös siihen työhön.”*

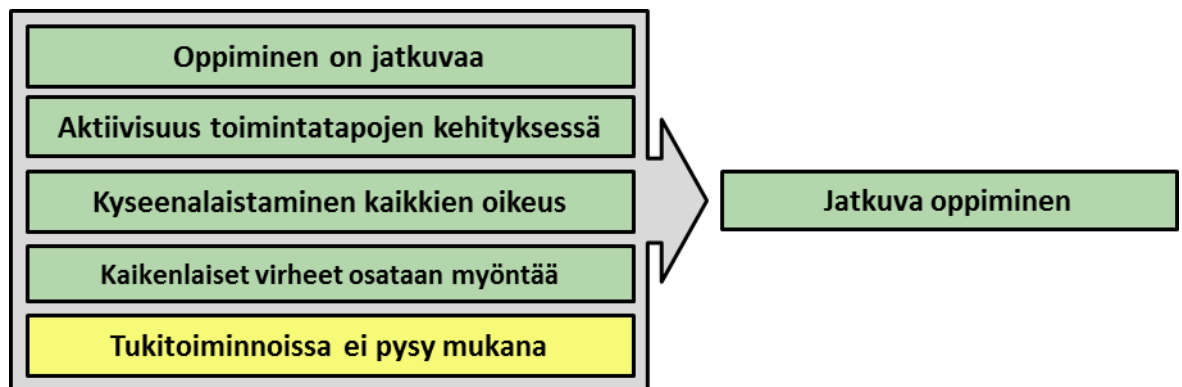
Eniten sitoutumista vähentää muidenkin ulottuvuuksien kohdalla usein mainittu kiire ja ennen kaikkea sen vaikutus perhe-elämään. Kiireen yhteydessä nimenomaan sen vaikutus kotiin toistui useimpien vastaajien kohdalla. Työmäärä suhteessa käytettävissä olevaan aikaan nähtiin luonnollisesti syyksi kiireen syntymiselle, mutta pidän huomiota herättävänä seikkana niin montaa vastausta, joissa kerrottiin perhe-elämän häiriintymisestä työkiireiden vuoksi.

*”Ehkä tiettyinä hetkinä se työkuorma suhteessa käytettävissä olevaan aikaan. Mikä heijastuu sitte kotia” ... ”niinä hetkinä tulee mietittyä, että onko tää kuitenkaan niin tärkeää, että ei ehi lapsen kanssa olla kotona.”*

Työpaikan sitouttamistoimenpiteitä ei osattu juurikaan nimetä. Haastateltavien vastaukset olivat keskenään hyvin erilaisia ja mietittiin jopa sitä, että ehditäänkö kiireen vuoksi edes toteuttaa sitouttamistoimenpiteitä. Pohdittiin myös, onko sitouttamistoimenpiteitä olemassa lainkaan ja että sitoutuminen tapahtuu olemalla yhdessä vapaa-ajalla. Lähes kaikissa haastatteluissa toistui huvittuneena kerrottu varsin tehokas sitouttamistoimenpide eli palvelussitoumuksen teettäminen, joka aivan varmasti toimii sitouttajana.

## 5.5 Jatkuva oppiminen on hävittäjälentäjän työ

Jatkuvan oppimisen ulottuvuus jakautui viiteen osaan. Ulottuvuuden osalta yhteisöllisen johtajuuden malli esiintyy laivueessa voimakkaana. Positiiviseksi osa-alueiksi koettiin työnkuvan muodostuminen jatkuvasta oppimisesta, aktiivinen toimintatapojen kehittäminen, terve kyseenalaistaminen ja virheiden myöntämisen kulttuuri. Vain tukitoimintojen jatkuva muutos ja lisääntyvä määrä nähtiin sellaisena työn osa-alueena, jossa on vaikeaa pysyä mukana. Toisaalta osa vastaajista tiedosti, ettei ole antanut kovinkaan suurta panosta tukitoimintojen opetteluun vaan on priorisoinut keskittymisensä muihin jatkuvan oppimisen alaluokkiin.



Kuva 9. Oppiminen on jatkuvaa ja terveellä pohjalla.

Haastateltavien näkemyksen mukaan hävittäjälentokalustolla työskennellessä oppiminen on koko arkityön tavoite ja sen myötä oppimista pidettiin jatkuvana. Oppimista nähtiin tapahtuvan kaikessa työpaikalla tehtävässä toiminnassa. Eniten oppimista tapahtuu kuitenkin luonnollisesti lentotehtävien aikana, sillä tehtävän valmistelu, lennon lentäminen ja sen läpikäyminen ovat kaikki oppimistapahtumia. Mielenkiintoinen havainto siitä, millaisissa tilanteissa oppimista tapahtuu oli se, että useampi haastateltava mainitsi oppivansa paljon keskustellessaan työtovereidensa kanssa. Tietoa siis jaetaan myös lentotehtävien välillä käymällä keskustelua lentämiseen liittyvistä asioista.

*”No tää koulutus koko ajan ohjaa siihen, että opitaan uutta, kun tehdään uusia asioita ja ehkä vähän vaikeitakin asioita välillä.”*

Uusien toimintatapojen kehittämiseen nähtiin olevan mahdollisuuksia. Tärkeänä nähtiin kuitenkin oman aktiivisuuden rooli esitysten ja ideoiden eteenpäin viemiseksi. Nähtiin, että kehitysideoita otetaan ylemmällä tasolla vastaan, mutta niitä ei välttämättä erikseen pyydetä.

Vaikka toimintatapojen kehittämistä ei esimiesten tasolta pyydetäkään, siihen siis nähdään kuitenkin olevan keinoja.

Asioiden kyseenalaistamisen koettiin olevan kaikkien oikeus. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että asioita saa ja pitääkin kyseenalaistaa. Osa mainitsi itsekkin olevansa ahkera kyseenalaistamaan asioita ja osoitti näin ollen, että kyseenalaistamista todella myös esiintyy laivueen arjessa. Kyseenalaistamisen määrän todettiin olevan riittävällä tasolla.

*” Kyllä sitä vähintäänkin riittävästi on, tää on mun mielestä sillain terve organisaatio, että oman mielipiteen saa ilmaista.”*

Virheiden myöntämisen osalta laivueen kulttuuria pidetään avoimena. Tulosten mukaan laivueessa pystytään myöntää työssä tapahtuneet virheet. Ilmavoimallinen raportointikulttuuri nähtiin asiassa suurena vaikuttajana. Merkittävämpi havainto oli, että henkilökohtaisellakin tasolla tehdyt virheet koettiin voitavan myöntää. Lisäksi nähtiin, että virheistä osataan ottaa opiksi.

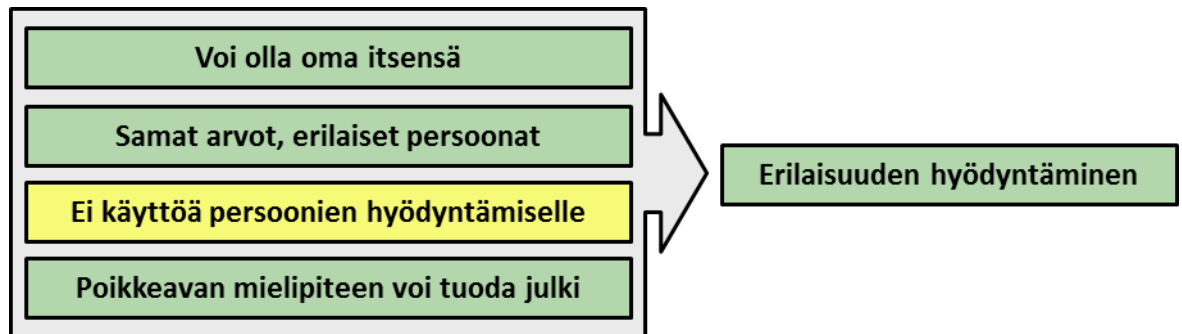
Työn hallinnollisissa asioissa ja tukitoiminnoissa ei koettu pysyvän mukana. Työssä tapahtuvissa muutoksissa mukana pysyminen on helpompaa niin sanotussa ydinbisneksessä eli lentämiseen liittyvissä asioissa. Taukojen jälkeen ydinbisnekseen pääsee mukaan lyhyen kertaamisen jälkeen, mutta tukitoimintojen kokonaisvaltainen hallitseminen nähtiin osittain mahdottomaksi järjestelmien nopean muutostahdin ja ajanpuutteen vuoksi.

*”...alkaa oleen jo niin paljon tukitoimintoja, että niiden kaikkien hallitseminen on muuttunu tällä nykyisellä muutostahdilla mahdottomaksi.”*

## 5.6 Erilaiset persoonat, samanlaiset arvot

Erilaisuuden hyödyntämisen ulottuvuutta ei voida vastausten perusteella pitää välttämättä aivan yhtä tärkeänä kuin muita ulottuvuuksia. Neljään osaan jakautunut ulottuvuus esiintyy laivueessa vaadittavilta osin kuitenkin hyvin. Työntekijät voivat tulla töihin omana itsenään, he jakavat samanlaisen ajatusmaailman ja voivat halutessaan tuoda julki poikkeavia mielipiteitä. Erilaisten persoonien käyttämistä erilaisiin työtehtäviin ei kuitenkaan nähty tärkeänä laivueen toimintaympäristössä. Joka tapauksessa erilaisuus hyväksytään ja sitä arvostetaan, joten välitöntä kehittämistarvetta erilaisuuden hyödyntämisen ulottuvuuden

osalta ei ole. Kuten aiemmin esioletuksenakin totesin, työyhteisön jäsenten homogeenisuus vaikuttaa merkittävästi siihen, miten erilaisuuteen suhtaudutaan. Kovinkaan suurta erilaisuutta yhteisön jäsenten välillä ei yhtenevän valintaprosessin ja koulutusjärjestelmän jäljiltä esiinny. Näin ollen työyhteisö ei milloinkaan joudu kovinkaan suureen erilaisuuden hyväksymisen ja hyödyntämisen suhteen. Tilanne saattaisi olla toinen, jos yhteisöön kuuluisi esimerkiksi täysin eri toimialan ihmisiä, jotka eivät ole ns. samasta muotista puserrettuja. Vasta tällöin erilaisuuden hajonta olisi suurempi ja erilaisuuden hyödyntäminen joutuisi todelliseen testiin.



Kuva 10. Persoonien hyödyntämiselle ei nähdä tarvetta.

Kaikki haastateltavat kokivat voivansa tulla töihin omana itsenään. Kukaan ei kokenut joutuvansa muuttamaan käyttäytymistään erilaiseksi. Toisaalta osa kertoi ottavansa käyttöön niin sanotun ”työminän”. Työpaikalla esiintymisessä kuvailtiin oltavan hieman pidättäytyvämpiä verrattuna vapaa-ajan esiintymiseen. Myös esimerkillisyyttä ja ammattitaitoisuutta pyritään näyttämään. Kukaan ei kuinkaan kokenut joutuvansa esittämään täysin erilaista persoonaa kuin on.

Laihueessa työskentelevien ihmisten koettiin olevan keskenään hyvin samanlaisia. Perustaksi tälle nähtiin varusmiesaikaa edeltävän ja koulutuksen aikana tehtävän valintaprosessin läpäiseminen, jolloin laivueeseen on seuloutunut paljolti samankaltaisia ihmisiä. Samanlaisuutta arvioitiin siten, että ihmisten persoonat ovat erilaisia, mutta kaikki jakavat samanlaisen arvomaailman. Ihmisten samankaltaisuuden nähtiin myös esiintyvät eniten niiden ominaisuuksien kohdalla, joita lentoupseerin ammatissa eniten vaaditaan. Kaikilta löytyvien yhtenevien ominaisuuksien ja yhteisen arvomaailman tuottaman samankaltaisuuden koettiin auttavan työpaikan ilmapiirin muodostumisessa ja työn tekemisen laadussa.

*”Mun mielestä me ollaan samantyyppiset arvot jakavia erilaisia persoonia.”*

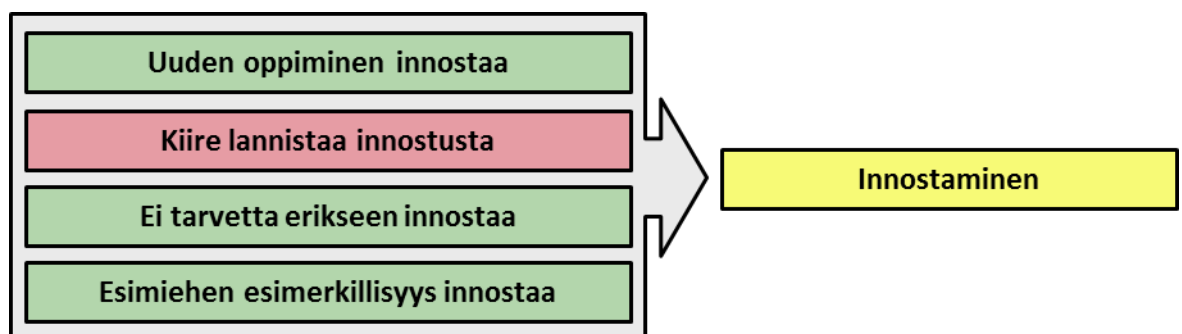
Hävittäjälentolaivueessa työskentelyssä ei nähty juurikaan keinoja tai tarvetta ihmisten erilaisten persoonien hyödyntämiseksi. Suurempi tarve erilaisuuden hyödyntämiseksi koettiin työntekijöiden erityisosaamisen saralla. Erityisosaaminen ja erot ihmisten tietotaidossa kuitenkin kategorisoituvat täysin asiantuntijuuden arvostamisen ulottuvuuteen ja varsinaista erilaisten persoonien hyödyntämisen tarvetta ei nähty juuri lainkaan.

Tuloksista käy hyvin selvästi ilmi, että jokaisella työntekijällä koetaan olevan oikeus ilmaista omat mielipiteensä eikä sitä katsota pahalla. Eriävän mielipiteen esittämiseen kaivattiin kuitenkin perustelut. Mielipiteen kertomista pidettiin helpompana silloin, kun sen voi esittää pienessä ryhmässä. Koko työyhteisön kuullen esitettävän poikkeavan mielipiteen suhteen esitettiin ajatuksia siitä, että esitettävän asian oikeellisuudesta haluttiin ennen sen julkittuomista olla varmoja. Myös tällöin perustelut on syytä olla valmiina.

*”No sen voi vapaasti tuoda julki ja sanoa oman mielipiteen. Se pitää pystyä perustelemaan se oma mielipide, että minkä takia on sitä mieltä.”*

## 5.7 Innostus talttuu kiireessä

Innostamisen ulottuvuuden positiivisista ja negatiivisista osa-alueista oltiin erittäin yksimielisiä. Uuden oppiminen koetaan hyvin innostavaksi ja onnistumisten kautta itseään ruokkivaksi osa-alueeksi. Työntekijät ovat lähtökohtaisesti aina innostuneita työstään, jota he tekevät mielellään. Heitä ei esimiesten toimesta tarvitse innostaa millään erillisillä innostamistoimenpiteillä vaan esimiesten oma esimerkillisyys toimii innostajana. Ainoana ja huolestuttavan yksimielisenä innostusta laskevana asiana koettiin usein töissä esiintyvä kiire. Yhteisöllisen johtajuuden mallin mukaan toimittaessa innostamisen ulottuvuus esiintyy muuten hyvänä, mutta kiireen vaikutuksen vähentämiseksi innostuneisuuteen on selkeä tarve.



Kuva 11. Innostus kumpuaa työn mielekkyydestä.



Haastateltavat kokivat työssään eniten innostavaksi asiaksi uuden oppimisen. Uusien asioiden tekeminen ja niiden oppiminen kuvattiin erityisesti innostavaksi silloin, kun opittu asia tuntui alkuun vaikealta ja onnistui yrittämisen jälkeen. Vaikeiden asioiden oppiminen lisäsi innostusta myös siten, että ne otettiin ikään kuin haasteena vastaan ja epäonnistumisten jälkeen oppiminen tuntui erityisen innostavalta. Olennaista oli myös se, että uuden asian oppimiseen ja tekemiseen tuli olla annettuna tarpeeksi aikaa ja resursseja, jotta ne innostivat.

*”Jos oppii jotaki uutta tai joku on ollut vaikeaa aikaisemmin ja ei oo meinannu onnistua, mutta sitte ku onnistuu ja oppii.”*

Kysymykseen siitä, mikä lannistaa innostusta työntekoon, haastateltavat vastasivat täysin yksimielisesti kiireellä ja liian suurella työtaakalla olevan suurin negatiivinen vaikutus. Tunne siitä, että töitä on liikaa ja aikaa tai resursseja liian vähän tuntui lannistavan eniten jokaista haastateltavaa. Uuden oppiminenkin nähtiin lannistavaksi silloin, kun siihen ei ole tarpeeksi aikaa tai tehtävää on yhdelle ihmiselle liikaa.

*”Innostumista vähentää se, että jos töitä alkaa kasaantumaan niin paljon, että miettii miten ehtii tehdä kaiken”*

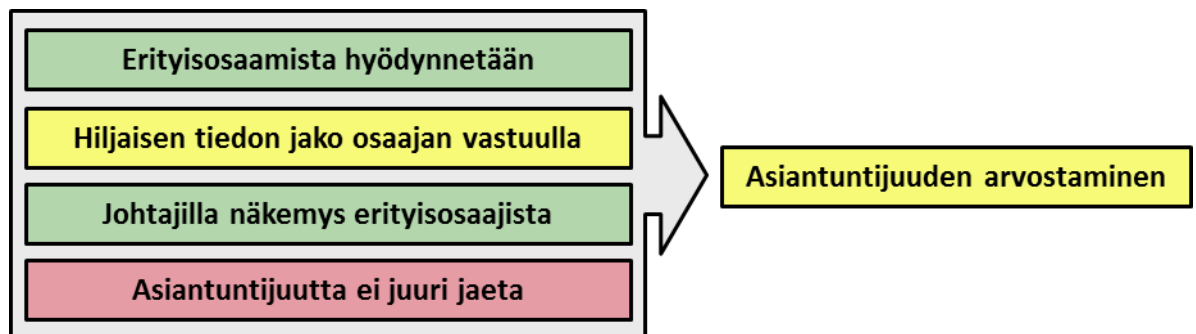
Työntekijät kokivat olevansa lähtökohtaisesti innostuneita työstään eivätkä nähneet juurikaan tarvetta heidän innostamisensa lisäämiseen. Harva myöskään koki, että heitä mitenkään tietoisesti innostettiin. Vastaukset siihen, miten heitä mielestään innostettiin, olivat varsin hapuilevia ja keskenään erilaisia. Selkeitä innostamistoimenpiteitä ei siis oltu havaittu. Sen sijaan esimiesten suunnasta innostavuutta lisäsi vastaajien mielestä esimiesten ammattitaitoisuus ja esimerkillisyys työssään. Esimiehen nähtiin siis innostavan parhaiten tekemällä oma työnsä mahdollisimman hyvin.

*”Hyvä esimerkki itsessään innostaa eli jos mä nään, että joku on hyvä.”*

*”Se, että näkee niistä, että ne on oikeasti asiantuntijoita ja ne tietää nämä systeemit. Ja sen näkee, että ne tekee sitä duunia ja todella siihen keskittyy.”*

## 5.8 Asiantuntijuutta hyödynnetään, mutta ei jaeta

Neljään osaan jakautunut asiantuntijuuden arvostaminen koettiin esiintyvyydeltään ja kehitystarpeiltaan varsin kaksijakoiseksi ulottuvuudeksi. Vastausten mukaan eri ihmisten erityisosaaminen ja asiantuntijuuden laatu on kaikilla hyvin tiedossa ja sitä myös hyödynnetään aktiivisesti. Toisaalta erityisosaamisen jakaminen muille koetaan olevan pitkälti tiedon omistajan varassa eikä asiantuntijuutta muutenkaan jaeta eteenpäin. Asiantuntijuuden arvostamisen ulottuvuus esiintyy siis erityisosaamisen tiedostamisen ja hyödyntämisen osalta voimakkaana, mutta hiljaisen tiedon ja asiantuntijuuden jakamisen osalta on olemassa suuri kehittämistarve.



Kuva 12. Asiantuntijuutta hyödynnetään, muttei jaeta.

Haastateltavat kokivat, että jokaisella laivueen työntekijällä on jonkinlaista erityisosaamista ja sitä myös käytetään voimakkaasti hyödyksi. Asiantuntijuuden hyödyntämistä pidettiin laivueessa huomattavasti yleisempänä kuin erilaisten persoonien hyödyntämistä. Erityisosaamista käytetään hyödyksi niin esimiesten kuin vertaistenkin toimesta, mutta myös itse eli omaa osaamista ymmärretään tuoda kaikkien yhteisen edun vuoksi esiin.

*”Kaikilla on osaamista johonkin, niin niitä käytetään tosi paljon. Joka osaa parhaiten ne hommat, niin sille yleensä tulee ne asiat hoidettavaksi.”*

Hiljaisen tiedon jakamisen suhteen nähtiin selkeitä haasteita. Hiljaista tietoa ymmärretään olevan olemassa valtavasti, mutta sen eteenpäin siirtäminen koettiin haasteelliseksi. Useat kokemukset liittyivät siihen, että hiljaisen tiedon siirtäminen on tällä hetkellä valtaosin tiedon omistajan vastuulla. Hiljainen tieto siirtyy, mikäli tiedon omistava henkilö omalla aktiivisuudellaan jakaa sitä eteenpäin. Mitään selkeitä toimintatapoja hiljaisen tiedon siirtämiseksi ei mainittu, muuta kuin työryhmissä ns. vierestä katsomalla oppiminen.

Toisaalta positiivisena asiana nähtiin, että tietoa kyllä mielellään jaetaan eteenpäin myös oma-aloitteisesti.

*”...pointti on siinä, että aikalailla siinä aloitteen tekemisen vastuu on sillä kellä se tieto on.”*

Esimiehillä kuvailtiin olevan hyvä näkemys siitä, millaista osaamista ja asiantuntemusta kullakin työntekijällä on. Esimiesten oli havaittu myös kysyvän alaisiltaan tietoa ihmisten osaamisesta, mikäli heillä ei tietoa jo valmiiksi ollut. Asiasta oli tehty havaintoja lähiaikoinakin, sillä Ilmavoimien rakenneuudistuksen myötä HÄVLLV11:een lakkautetusta HÄVLLV21:sta tulleiden työntekijöiden asiantuntijuuden osa-alueet oli jo vastaajien mielestä esimiesten tiedossa. Syynä esimiesten hyvää tietoisuuteen alaistensa osaamisesta pidettiin tiivistä työyhteisöä ja sitä, että työntekijät ovat myös työajan ulkopuolella tekemissä keskenään.

Asiantuntijuuden tarkoituksellista jakamista pidettiin melko vähäisenä eikä nähty, että sen eteen tehtäisiin johtamistoimenpitein kovinkaan paljon asioita. Arveltiin, että keinoja asiantuntijuuden jakamiseen varmasti olisi, mutta niitä ei jostain syystä käytetä. Yhdeksi syyksi epäiltiin ihmisten vähyyttä ja kiirettä, jolloin on nopeampaa ja helpompaa tukeutua niiden työntekijöiden apuun, joilla osaamista kyseessä olevasta asiasta löytyy jo valmiiksi. Toisena näkökulmana pidettiin sitä, että kaikkea osaamista ei ole edes tarvetta jakaa eteenpäin vaan esimerkiksi haastavien tietokoneasioiden osalta osaamisen vastuu haluttiin jättää suosioilla niille, keillä asiaan löytyy huomattavan paljon enemmän osaamista kuin useimmilla muilla. Toiveita asiantuntijuuden jakamisen lisäämiselle silti nähtiin jo senkin takia, että tiettyä erityisosaamista ja asiantuntijuutta vaativat työtehtävät nähtiin kasautuvan tällä hetkellä aina samoille henkilöille.

*”...sitä asiantuntijuutta ei jaeta ja osaamista ei niin paljon laajenneta. Se johtuu tuosta ihmisten vähyydestä ja kiireestä.”*

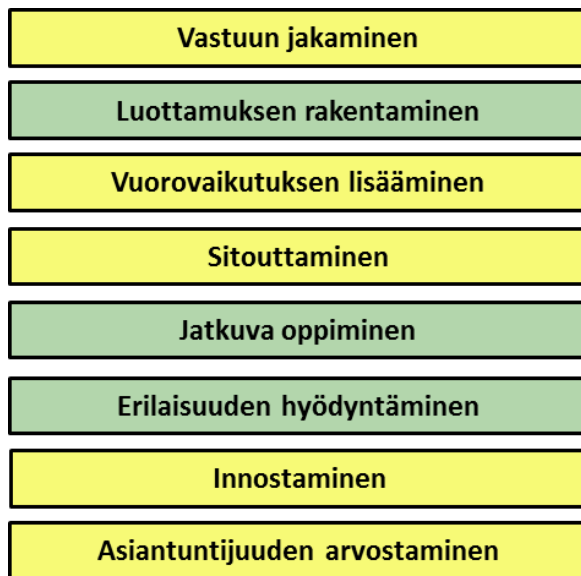
*”Nörtit tekee nörttien juttuja”.*

## 6. YHTEENVETO

### 6.1 Yhteisöllisen johtajuuden esiintyvyys ja tarpeet HÄVLLV11:ssä

Tutkielman ensimmäinen alakysymys oli *Mitkä ovat yleisimmät kirjallisuudessa esiintyvät yhteisöllisen johtajuuden mallin ulottuvuudet?* Etsin vastausta poimimalla lähdemateriaalista eri tutkijoiden käyttämät ulottuvuudet. Tämän jälkeen yhdistin synonyymit ja totesin löytäneeni 22 erilaista ulottuvuutta (kuva 2). Huomionarvoista oli, että eri tutkijat olivat päätyneet keskenään hyvin sanankaltaisiin lopputuloksiin yhteisöllisen johtajuuden mallin peruseräiteiden suhteen. Suurimmat erot tutkijoiden tulosten välillä löytyivät ennemminkin ulottuvuuksien erilaisten painotusten väliltä. Tarkasteltuani ulottuvuuksia totesin niiden määrän olevan liian suuren yhden johtamismallin käyttöön. Analysoinnin jälkeen tiivistin ulottuvuuksien määrän kahdeksaan siten, että mikään ulottuvuus ei rajautunut pois vaan ne vain esitetään helpommin hahmotettavassa ja hallinnoitavassa muodossa (kuva 3). Yleisimmät kirjallisuudessa esiintyvät yhteisöllisen johtajuuden mallin ulottuvuudet ovat vastuun jakaminen, luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutuksen lisääminen, sitouttaminen, jatkuva oppiminen, erilaisuuden hyödyntäminen, innostaminen sekä asiantuntijuuden arvostaminen. Jokaisen näistä kahdeksasta ulottuvuudesta on oltava johtamisessa läsnä, jotta yhteisöllinen johtaminen toimii, sillä ulottuvuuksien keskinäisriippuvuus on hyvin voimakasta.

Yhteisöllisen johtajuuden mallin ulottuvuuksien esiintyvyys ja tarpeet jakautuivat seuraavan kuvan mukaisesti. Vihreän väriset laatikot kuvaavat kyseisten ulottuvuuksien esiintyvän laivueessa jo nykyisellään vahvoina eivätkä ne sisältäneet juuri minkäänlaisia epäkohtia tai kehittämistarvetta. Keltaisen värin saaneet ulottuvuudet vaativat vähintään yhden osa-alueensa osalta kehittämistä nykytilanteeseen nähden. Jokainen keltaiseksi jättämäni ulottuvuus on kuitenkin vähintään tyydyttävästi esillä laivueen johtajuudessa eikä yhtäkään niistä koettu missään nimessä huonosti johdetuksi. Näin ollen mikään ulottuvuus ei myöskään saanut väriksen punaista, mikä on tutkimuksen tuloksia pohdittaessa erittäin huomionarvoista. Yhteisöllinen johtajuus ja ilmavoimat toimintaympäristönä näyttäisivät sen perusteella olevan hyvinkin mahdollisia yhdistää. Sama kuva luonnollisesti kiteyttää vastauksen myös tutkielman toiseen alakysymykseen *Millaisena laivueen ohjaajat kokevat työyhteisönsä?*



Kuva 13. Kolme ulottuvuutta toimii hyvin, viisi sisältää kehittämiskohteita.

Vastuun jakamisen koettiin olevan laivueessa tasaista, joten siinä suhteessa yhteisöllisen johtajuuden malli näyttää olevan laivueen johtajuudessa läsnä. Jokainen vastaajista koki suurimmaksi vastuutehtäväkseen oman ammattitaitonsa kehittämisen, joten sillä saralla vastuuta on jaettu varmasti paljon. Lisäksi omien vastuutehtävien hoitaminen koettiin motivoivammaksi, jos niillä oli vaikutusta työyhteisön muihinkin työntekijöihin. Koettiin ikään kuin yhteisöllistä vastuuta eikä haluta tuottaa pettymystä tehtävien hoitamisessa. Vastuun jakamisen ja koko laivueen toiminnan kannalta huolestuttava havainto oli, että kaikki haastateltavat nostivat esille töissä vallitsevan työtehtävien kasautumisen, kiireen ja stressin, mikä vaikuttaa myös työntekijöiden kotioloihin ja perhe-elämään. Tässä suhteessa vastuutehtävien jakamisessa on selkeä kehittämisen tarve. Toisaalta vastauksista on pääteltävissä, että tilanne on sama kaikilla työntekijöillä eikä kellekään ole ammattitaitonsa suhteutettuna vähempää kiirettä kuin muilla. Positiivisena asiana koettiin kuitenkin vastuun jakamisen viimeaikainen kehittyminen, vaikkakin myös kiireen todettiin lisääntyneen etenkin lähiaikoina. Vastuun ottamisen on todettava olevan lähes erinomaisella tasolla, sillä kukaan vastaajista ei lukuisista työtehtävistä ja kiireestä kertoessaan edes maininnut, etteikö olisi kuitenkin yrittänyt selvittää kaikesta. Tulosten perusteella vastuun jakamista on olemassa, mutta yhteisöllisen johtajuuden mallin käyttöönottamisen yhteydessä se vaatisi silti kehittämistä.

Luottamuksen kasvattaminen yhteisöllisen johtajuuden avulla ei vastausten perusteella tarvitse mitään kehitettävää vaan tämä ulottuvuus on kaikkein parhaiten edustettuna koko johtamismallista. Huomionarvoista on se, että jokainen vastaajista kuvaili luottamuksen ilmapiiriä hyväksi ja sitä pidettiin jopa erinomaisena. Luottamuksen koettiin olevan hyvää joka suuntaan eli sekä esimiesten ja vertaisten välillä kuin vertaisten keskenkin. Vertikaalisen

ja horisontaalisen luottamuksen väliltä ei siis löydetty merkittäviä eroja. Luottamuksen ilmapiiriä kasvattavaksi tekijäksi nähtiin työntekijöiden yhdessäolo myös vapaa-ajalla, avoin ilmapiiri ja vuorovaikutus sekä kapea ikärakenne. Tulosten perusteella luottamuksen kasvattaminen on voimakkaasti läsnä koko laivueen henkilöstön keskuudessa eikä se yhteisöllisen johtajuuden mallin käyttöönottamisen yhteydessä tarvitsisi kehittämistä vaan toimisi esimerkillisen hyvin.

Laivueessa esiintyvistä vuorovaikutuksesta voidaan todeta, että henkilökohtainen kanssakäyminen on sujuvaa, avointa ja luontevaa. Keskustelukulttuuri on terveellä pohjalla, sillä työyhteisössä osataan vastuullinen puhuminen ja myös vastuullinen kuunteleminen. Asioista voi keskustella kenen tahansa kanssa ja läheinen ilmapiiri mahdollistaa myös ikävistä asioista puhumisen. Keskusteluissa voidaan olla eri mieltä ja eriävien mielipiteiden kertomiseen jopa kannustetaan. Ristiriitatilanteissa riitelevät poikkeuksetta asiat eivätkä ihmiset mene henkilökohtaisuuksiin. Sen sijaan tiedonvälityksessä nähdään olevan suuria vaikeuksia. Aamukirkko koetaan hyväksi foorumiksi tiedonjakoon, mutta sen ulkopuolelta ei nähty löytyvän tarpeeksi tehokasta keinoa välittää informaatiota kaikkien työntekijöiden saataville. Olemalla pois aamukirkosta jää vastaajien mukaan pois tiedonvälityksen piiristä. Yhteisöllisen johtajuuden näkökulmasta vuorovaikutuksen lisäämisen ulottuvuus on keskustelukulttuurin osalta hyvällä tolalla, mutta vuorovaikutuksen kokonaisvaltaiseen toimivuuteen vaadittaisiin selkeitä panostuksia tiedonvälityksen parantamiseksi.

Laivueen sitouttamistoimenpiteet vaatisivat yhteisöllisen johtajuuden mallin näkökulmasta panostusta. On totta, että palvelussitoumus hoitaa erittäin tehokkaasti työntekijöiden pysymisen työssään, mutta mikään sitoumus ei saa työntekijöitä toimimaan omasta tahdostaan motivoituneesti organisaationsa puolesta. Haastatteluiden perusteella laivueen työyhteisö on selkeästi suurin sitoutumista lisäävä taho työntekijöiden keskuudessa. Jokainen työntekijä myös kertoi olevansa sitoutunut työhönsä. Tässä suhteessa kaikki on tavallaan hienosti, mutta selkeiden sitouttamistoimenpiteiden juurruttaminen laivueen arkeen toisi selkeää suunnitelmallisuutta myös tähän ulottuvuuteen. Normatiivinen sitoutuminen eli sitoutuminen velvollisuudentunteen vuoksi näyttää tulosten mukaan liittyvän työyhteisöön sitoutumiseen. Jatkuva sitoutuminen eli sitoutuminen palkan, työn laadun ja työnteon kannattavuuden suhteen on tavallaan hoidettuna palvelussitoumuksen kautta. Jäljelle jäävä affektiivinen sitoutuminen eli halu työskennellä juuri kyseisen organisaation hyväksi voisi olla se osa-alue, johon yhteisöllisen johtajuuden avulla voitaisiin panostaa.

Jatkuva oppiminen nähtiin laivueessa luonnollisena asiana, jota tapahtuu päivittäisessä toiminnassa ja on osittain koko toiminnan tarkoitus. Oppimista tapahtuu lentotehtävien aikana sekä refleктоitaessa niitä muiden työntekijöiden kanssa. Organisaation oppiminen koettiin toimintatapojen kehittämisen osalta mahdolliseksi siten, että omalla aktiivisuudella siihen on mahdollisuus kaikilla työntekijöillä. Myös olemassa olevien toimintatapojen ja toimintojen kyseenalaistaminen nähtiin kaikkien oikeudeksi ja tavallaan jopa velvollisuudeksi. Avoin vuorovaikutus mahdollistaa myös matalan kynnyksen myöntää tehdyt virheet niin lennoilla kuin sosiaalisessa kanssakäymisessäkin. Myönnettyistä virheistä pystytään ottamaan oppia. Kaiken tämän perusteella yhteisöllinen johtajuus on jatkuvan oppimisen ulottuvuuden osalta läsnä varsin luonnollisella tavalla. Jos laivueessa haluttaisiin vahvistaa mallin mukaista johtajuutta, olisi jatkuva oppiminen jo valmiiksi hyvällä tolalla. Vain tukitoimintojen nopeassa muutoksessa ei koettu pysyvän mukana, joten pieni tietoinen panostus siihen suuntaan voisi olla mahdollinen kehittämisen kohde.

Erilaisuuden hyödyntäminen toimii nykytilanteessa yhteisöllisen johtajuuden mallin näkökulmasta periaatteessa niin hyvin kuin sen on mahdollista toimia. Kaikki kokevat voivansa tulla töihin omana itsenään ja muuntautua tarvittaessa omaksi ”työminäkseen” ollakseen ulosanniltaan enemmän esimerkillinen ja ammattitaitoinen. Työntekijät tiedostavat olevansa omia persooniaan, mutta jakavansa keskenään hyvin samankaltaisia ominaisuuksia ja yhteisen arvomaailman. Työntekijät ovat tietoisia siitä, että he voivat tarvittaessa tuoda julki eriävän mielipiteen, kunhan sille on olemassa hyvät perusteet. Selkeää moniäänisyyttä on siis olemassa, mikä on tärkeää organisaation kehittymisen kannalta. Erilaisuuden hyödyntämisen ainoana haasteena näyttää olevan erilasten persoonien hyödyntäminen eri työtehtäviin, mutta toisaalta sille ei edes nähty kovinkaan suurta tarvetta työnkuvan vuoksi.

Innostamista ei erikseen toteutettavana toimenpiteenä esiinny laivueessa, mutta se ei tarkoita, etteikö työyhteisössä olisi innostuneisuutta. Päinvastoin työntekijät kertovat olevansa innostuneita oppimaan uutta työssään eivätkä edes toivo mitään erillisiä innostamistoimenpiteitä. Pahimpana innostusta sammuttavana tekijänä nähdään kova kiire ja suuri työmäärä. Esimiehet sen sijaan nähdään esimerkkeinä ja ammattitaitoisina esikuvina, jotka tekevät kovasti töitä ja innostavat sitä kautta muita työntekijöitä työssään. Yhteisöllisen johtajuuden näkökulmasta voidaan todeta, että innostaminen tapahtuu täysin mallin oppien mukaan eli innostuneisuutta ja työn imua lisätään olemalla itse innostunut. Kiireen vähentäminen saattaisi lisätä innostuneisuutta tai ainakin vähentää riskiä innostuneisuuden laantumiseen. En kuitenkaan tässä tutkielmassa ota kantaa siihen, miten kiirettä voitaisiin laivueen sisällä mitenkään radikaalisti vähentää puuttumatta organisaation henkilömäärään.

Asiantuntijuuden arvostamista selkeästi esiintyy laivueessa. Jokaisella työntekijällä ymmärretään olevan jonkin suuntaista erityisosaamista ja tunnustetaan, että jokainen osaa jonkun asian hyvin. Tällaista osaamista käytetään varsin voimakkaasti hyödyksi ja myös omaa tietotaitoa ymmärretään tuoda esiin muun työyhteisön hyväksi. Hiljaista tietoa selkeästi nähdään olevan suuria määriä, mutta sen jakaminen nähdään hieman vaillinaiseksi. Hiljaisen tiedon jakamisen vastuun on tällä hetkellä painottunut voimakkaasti tiedon omistajalle ja paljon myös luotetaan siihen, että tiedon omistaja haluaa oma-aloitteisesti jakaa tietoaan eteenpäin. Tässä on siis havaittavissa selkeä kehityskohde yhteisöllisen johtajuuden mallin mukaan edettäessä. Sen sijaan tietämys kunkin työntekijän erityisosaamisesta on laivueessa hyvin tiedossa myös esimiehillä. Toimenpiteitä erityisosaamisen ja yksittäisten ihmisten asiantuntijuuden jakamisesta ei kuitenkaan juurikaan tehdä. Syynä tälle voivat olla joko tietyissä asioissa sen tarpeettomuus, mutta myös toistuvasti useiden ulottuvuuksien kohdalla esiintynyt kiire ja resurssien vähyys. Asiantuntijuuden jakaminen nähtiin kuitenkin ulottuvuuden osalta sen heikoksi kohdaksi ja se näyttää yhteisöllisen johtajuuden mallin perusteella vaativan kehittämistä.

Ulottuvuuksien keskinäisriippuvuuden vuoksi yhteisöllisen johtajuuden mallissa jokainen ulottuvuus on jatkuvasti pidettävä mukana, oli sen nykytilanne ja esiintyvyys millainen tahansa. Yksi unohtettu ja sen myötä huonosti johdettu ulottuvuus vie välittömästi pohjaa koko mallin toimivuudelta. Ulottuvuuksien keskinäisriippuvuus paljastuu vastauksista negatiivisen palautteen kautta, sillä kiire mainitaan monen ulottuvuuden yhteydessä työn laatua ja johtajuuden vaikutusta heikentäväksi seikaksi. Yksi negatiivinen asia heijastuu näin ollen useaan ulottuvuuteen ja näyttää toteen niiden välisen voimakkaan yhteyden. Keskinäisriippuvuuden olemassaolo todentuu myös sillä, että erittäin hyväksi todettu työyhteisön ilmapiiri ilmeni positiivisena palautteena useassa ulottuvuudessa, kuten esimerkiksi vuorovaikutuksen lisäämisen, luottamuksen kasvattamisen ja sitouttamisen ulottuvuuksissa.

Kaikkein negatiivisimmaksi asiaksi laivueessa koettiin kiire ja sen myötä kasaantuvat työtehtävät, jotka vaikuttavat työtehoon ja jopa perhe-elämään. Hävittäjälentolaivue 11:ssä teetetyssä uusimmassa työilmapiirikyselyssä (Lapin lennoston työilmapiirikysely 2014) kysyttiin: ”Missä työhön liittyvässä asiassa tai alueella asiat olivat Sinun mielestäsi kaikkein huonoimmin? Eli millä alueella koit omalla kohdallasi eniten ongelmia? Valitse vain yksi vaihtoehto”. Kysymyksen yhdeksästä vastausvaihtoehdosta ylivoimaisesti suurin osa eli 40% vastaajista vastasi vaihtoehdon *Henkilökohtainen työmäärä, kiire*. Tutkimukseni tulos



yhteisöllisen johtajuuden suurimmasta tarpeesta laivueessa eli yksilöiden työkiireen hallitsemista näyttää siis olevan myös työilmapiirikyselyn mukaan varsin relevantti.

Tulosten mukaan positiivisimmaksi asiaksi laivueessa koettiin työyhteisön ilmapiiri. Haastateltavat mainitsivat eri yhteyksissä positiivisessa mielessä usein muun muassa luotettavat työtoverit, hyvän ilmapiirin ja yhteisöön kuulumisen tärkeyden. Lapin lennoston työilmapiirikyselyssä (2014) kysyttiin myös: ”Entä missä työhön liittyvässä asiassa tai alueella asiat olivat Sinun mielestäsi erityisen hyvin? Millä alueella tai asiassa tilanne oli parhain? Valitse vain yksi vaihtoehto”. Tähän kysymykseen annetuista yhdeksästä vastausvaihtoehdosta jopa 47,4 prosenttia vastaajista vastasi *Ihmisuhteet ja ilmapiiri koko työyksikössäni*. Yhteisöllisen johtajuuden esiintyvyys laivueessa näkyy tutkimustulosteni perusteella parhaiten juuri terveen ilmapiirin ja hyvän työyhteisön kautta ja työilmapiirikysely antaa asialle erittäin voimakkaan vahvistuksen.

Tämän tutkielman tuloksista ilmenevät vastaajien positiiviset ja negatiiviset kokemukset korreloivat siis huomattavan paljon työilmapiirikyselyn tulosten kanssa. Yhteisöllisen johtajuuden eri ulottuvuuksien esiintyvyyden ja kehittämistarpeiden näkökulmasta työilmapiirikyselyn tulokset vahvistavat näkemystäni sekä hyvällä että kehitettävällä tasolla olevista ulottuvuuksista.

## 6.2 Johtopäätökset

Yhteisöllisen johtajuuden malli ei ole missään nimessä yksiselitteinen ja vakiintuneeseen muotoon asettunut johtamismalli. Yhteisöllisyyden käsitteen tulkintatavat ovat todennäköisesti aiheuttaneet eroavaisuuksia myös näkemyksiin yhteisöllisen johtajuuden mallista. Kirjallisuuskatsaus osoitti selvästi, että tutkijat painottavat eri asioita selittäessään mallin rakennetta ja ulottuvuuksia. Toisaalta erilaiset tulkinnat mallin tärkeimmistä keskittymiskohteista johtavat kuitenkin lähes poikkeuksetta yhtenevään näkemykseen halutusta lopputuloksesta. Tässä mielessä kirjallisuuskatsauksen päätteeksi tekemäni ulottuvuuksien tiivistäminen oli helppoa, sillä kenenkään tutkijan näkemyksiä tärkeistä ulottuvuuksista ei ollut tarvetta sivuuttaa vaan ne oli mahdollista tiivistää ja yksinkertaistaa valitsemaani muotoon. Voin näin ollen todeta, että yhteisöllisen johtajuuden mallin polku kulkee sen tutkijoiden näkemysten mukaan hieman eri reittejä, mutta näkemys mallin päämäärästä on lähes poikkeuksetta sama.

Ennen tarkempien johtopäätösten tekemistä minun ja jokaisen lukijan on muistettava, että tiettyjä osia yhteisöllisen johtajuuden mallin eri ulottuvuuksista esiintyy todennäköisesti kaikissa työyhteisöissä. On vaikeaa kuvitella työyhteisöä, jossa ei tehtäisi esimerkiksi minkäänlaista vastuunjakamista tai etteikö ketkään haluaisi rakentaa minkäänlaista luottamusilmapiiriä toistensa välille. Ei ole siis syytä tyytyä siihen, että johtajuutta toden totta havaittiin esiintyvän ja siihen oltiin osittain tyytyväisiäkin. Tässä tutkielmassa kysymys on ennen kaikkea siitä, missä laajuudessa yhteisöllisen johtajuuden malli tällä hetkellä esiintyy Hävittäjälentolaivue 11:n johtajuudessa ja sopisiko mallin tietoinen käyttäminen juuri kyseisen työyhteisön tarpeisiin.

Tutkimukseni perusteella totean tässä vaiheessa, että yhteisöllisen johtajuuden malli sopisi hävittäjälentolaivueen työyhteisön johtamiseen hyvin. Löytämieni ulottuvuuksien mukaisesti pääkohtiin keskittymällä olisi mahdollista vahvistaa työyhteisön vahvuuksia entisestään ja mikä tärkeintä, kehittää osoitettuja heikkouksia. Vastaajien mielipiteet mallin sopivuudesta puoltavat samaa. Mallin keskittymiskohteet nähtiin järkeviksi eikä niiden suhteen koettu mitään, mikä heikentäisi laivueen johtajuusilmapiiriä nykyisestä. En näe, että yhteisöllisen johtajuuden mallin tietyssä mielessä demokraattinen johtamistapa aiheuttaisi sotilasorganisaatioon minkäänlaista johtajuusvajetta. Päinvastoin, johtajuus olisi mahdollista juurruttaa jokaiseen työntekijään ikään kuin automaattiseksi toiminnallisuudeksi ja työyhteisön itse ylläpitämäksi voimaksi. Mielikuva sotilasjohtamisesta käskytykskulttuurin soihdunkantajana ei ole tämän päivän Ilmavoimissa enää relevantti: työyhteisön oma-aloitteisuus, voimakas vastuuntunto ja vahva vuorovaikutusilmapiiri eivät kaipaa norsunluutorneja, joista etäiset ja yhteisön ulkokehällä olevat johtajat antavat komentojaan. Sotilasjohtaminen ei ole hävittäjälentolaivueessa vuonna 2015 pelkkää käskyjen antamista. Työntekijöiden innostuneisuus ja tiedonjano vaativat muutakin. Yhteisöllisen johtajuuden malli näyttää, että johtajuuden on aika tulla osaksi työyhteisöä. Tämän toteuttamiseksi hallintorakenteisiin, komentoketjuun, virkanimikkeisiin tai esimiesasemiin ei ole tarvetta puuttua. On siis erotettava johtajuus johtamisesta. Johtajuus on nähtävä enemmän yhteisön ominaisuutena ja tilana, jossa yhteisö elää ja työskentelee. Tämän tilan ylläpitäminen ja voimistaminen olisi mahdollista toteuttaa yhteisöllisen johtajuuden mallilla.

Tulosten perusteella on nähtävissä, että Hävittäjälentolaivue 11:ssä esiintyy selvästi yhteisöllisen johtajuuden mallin suuntaista johtajuutta ja laivueen johtajuusilmapiiri koetaan pääsääntöisesti terveeksi ja toimivaksi. Yksikään mallin ulottuvuuksista ei päätenyt tarkastelussani ”punaiselle” eli selvästi huonosti hoidetuksi osa-alueeksi. Kahdeksasta ulottuvuudesta viisi sai värikseen keltaisen eli jonkin ulottuvuuden sisältämän osa-alueen

nähtiin kaipaavan kehittämistä muutoin hyvin johdetussa ulottuvuudessa. Loput kolme ulottuvuutta toimivat niin hyvin, että saivat värikseen vihreän. Näiden kolmen vihreän ulottuvuuden osalta laivueen johtajuus toimii nykytilanteessa siten, ettei niiden suhteen esiinny mitään ratkaisevan tärkeää muospainetta tai suurta kehitettävää. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, etteikö niihin olisi jatkossakin tarvetta keskittyä tai etteikö niidenkin sisältä löytynyt yhtään mitään parannettavaa. Voin kuitenkin todeta, että yhteisöllisen johtajuuden mallin mukaista johtajuutta esiintyy HÄVLLV11:ssä nykyhetkellä jopa hämmästyttävän paljon.

Vaikka HÄVLLV11:n johtajuus ja työyhteisön hyvinvointi koettiin pääosin oikein hyväksi, löytyi haastateltavien vastauksista tiettyjä toistuvia negatiivisia havaintoja. Näitä työn epäkohtia voidaan mielestäni pitää korjattavissa olevina ja näen ne tutkimuskysymyksiin viitaten yhteisöllisen johtajuuden tarpeena. Nämä tarpeet päätyivät tutkimuksen tuloksiin ulottuvuuksien sisäisinä puutteina ja kehittämiskohteina. Kehittämistarpeet voidaan jakaa havaintojen perusteella kahteen osaan, toiminnallisiin ja asenteellisiin kehittämistarpeisiin.

Toiminnallinen osa kehittämistarpeista näyttäisi vaativan työpaikan toimintamenetelmien muokkaamista. Esimerkiksi puutteet lukuisten tukitoimintojen osaamisessa ja katkokset tiedonvälityksessä vaatisivat todennäköisesti uusia toimintatapoja ja työajan käyttämisen rakenteellisia muutoksia. En näe ainakaan jälleen uuden tietojärjestelmän käyttöönottoa näiden tarpeiden täyttämiseksi missään nimessä järkevänä. Viime vuosina on otettu käyttöön useita uusia tietojärjestelmiä, mutta vastaajien mukaan juuri lukuisat eri tarkoituksiin kehitetyt tietojärjestelmät aiheuttavat ylimääräisenä koettua epäolennaisten asioiden opettelua ja vaikeuttavat ennestään aikakriittisessä päivärytmissä pysymistä. Taas uusi tietojärjestelmä toisi vain lisää painetta tukitoimintojen opetteluun ja lisäisi päivittäistä ”tiimalasin tuijottamista”. Kokeilemisen arvoinen esimerkki toiminnallista kehittämistoimenpiteestä voisi olla esimerkiksi nykyistä huomattavasti säännöllisemmät lentueiden tai koko laivueen palaverit, joissa kaikkien palaveriin osallistuvien henkilöiden kesken tasattaisiin kertynyttä informaatiota. Palaverista olisi yksinkertaista tuottaa lyhyt koonnos, joka voitaisiin jakaa poissaolijoille olemassa olevia tietojärjestelmiä käyttäen. Koonnokseen olisi mahdollista kasata kaikki aamukirkoissakin suullisesti kerrottu informaatio, jolloin jokainen poissaolija pystyisi takaisin työpaikalle tullessaan nopeasti päivittämään itselleen kaiken oleellisen läpikäydyn tiedon. Toiminnallinen panostaminen vuorovaikutuksen lisääminen -ulottuvuuteen saattaisi siis olla ratkaisu tiedonvälitykseen liittyviin ongelmiin.

Asenteellinen osa löytyneistä kehittämistarpeista on yhteisölliseen johtajuuteen keskittymisen jälkeen korjattavissa tietoisella asennemuutoksella. Loistavana esimerkkinä käy sitouttamistoimenpiteet, joita vastaajat eivät nähneet olevan oikeastaan lainkaan olemassa. Tietoinen ja esimiesten yhdessä tekemä päätös valittujen sitouttamistoimenpiteiden noudattamisesta toisi helpohkon ratkaisun niiden uupumiseen. Konkreettisena sitouttamistoimenpiteenä voisi olla esimerkiksi tiedonantajien vastauksissa kaipaama alaisten henkilökohtaisen urasuunnittelun aktiivinen esilletuominen ja päivittäminen. Toisena esimerkkinä asenteellisesta johtajuuden kehittämisestä käy hiljaisen tiedon jakaminen ja sen kehittäminen. En näe hiljaisen tiedon jakamisen parantamiseen tarvittavan uusia tietojärjestelmiä tai toimintatapamalleja vaan kysymys on enemmän asennemuutoksesta sekä tiedon omistajien että sen vastaanottajien rooleissa. Laivueen vuorovaikutusilmapiirin koettiin olevan jo hyvällä tasolla, joten tietoinen panostaminen hiljaisen tiedon tuomiseksi vuorovaikutuksen ja keskustelun ytimeen toisi yksinkertaisen ratkaisun tarpeelle jakaa enemmän hiljaista tietoa. Asennemuutos hiljaisen tiedon jakamisessa toisi mitä luultavimmin lisäarvoa käytännönkin asiantuntijuuden jakamisen muodossa.

Usean ulottuvuuden kohdalla negatiiviset kokemukset ja kehittämistä kaipaavat osa-alueet pyörivät töissä vallitsevan kiireen ympärillä. Kiireen ja stressin heikentävä vaikutus työn laatuun ja työskentelyn tehokkuuteen on mielestäni huomioitava laivueen johtajuudessa nykyistä enemmän. Iskulause ”vähemmällä enemmän” ei tulosten mukaan tällä hetkellä toteudu vaan kiireellä koettiin olevan useisiin työn osa-alueisiin erittäin negatiivinen vaikutus. Erityisen huolestuttavana pidän monessa haastattelussa vastaan tulleita kommentteja siitä, että kiire ja stressi vaikuttavat työn laadun lisäksi merkittävästi myös työntekijöiden perhe-elämään. Työhön sitoutuminen ja työnteon laatu eivät voi mitenkään kehittyä parempaan suuntaan, jos niillä on käänteinen vaikutus henkilön työn ulkopuolisiin asioihin ja varsinkin perhesuhteisiin. Useista vastuutehtävistä ja aikataulujen kireydestä johtuva kiire näyttäisi vastausten perusteella olevan lähes pysyvä olotila laivueessa eikä asialle tunnutta oikein keksivän ratkaisua henkilöstöresurssien kasvattamisen lisäksi. Yhteisöllinen johtajuus voisi tuoda asiaan helpotusta, mutta tuolloinkin kiirettä vain lähinnä jaettaisiin tasaisemmin ja saataisiin vuositason pienennettyä suurimpia yksittäisiä kuormituspiikkejä.

Tiedonantajien vastauksista oli havaittavissa lähes hämmästyttävää yhdenmukaisuutta. Poimimieni ilmausten pelkistämisessä oli ajoittain jopa hankaluuksia saada osa vastauksista eroamaan toisistaan niiden taulukoinnin helpottamiseksi. Haastateltavat eivät olleet keskustelleet vastauksistaan eri haastatteluiden välillä eivätkä tienneet haastattelutilanteissa toistensa antamia vastauksia. Siitä huolimatta sain haastatteluissa moniin esittämiini

kysymyksiin jokaiselta vastaajalta lähes identtisen vastauksen. Tässä mielessä analyysi siitä, mikä laivueen johtajuudessa on hyvää ja missä on parannettavaa, oli yksinkertaista tehdä. Vain muutama kysymyksistä oli sellainen, johon haastateltavat eivät selkeästi vastanneet yhtenevästi. Näistä vastauksista löytyi niiden analysoinnin jälkeen poikkeuksetta johtajuuden osa-alue, jonka käytölle ei nähty laivueessa juurikaan tarvetta tai sitä ei nykytilanteessa esiintynyt.

### 6.3 Tutkielman eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy olennaisena osana se, että esitetyt tulokset pystytään perustelemaan kunnolla. Luotettavuuden arviointia on hyvä suorittaa aktiivisesti itse. Tutkimuksen edetessä ja myös sen valmistuttua on kannattavaa tarkastella luotettavuutta eri osa-alueilla. Tuomi ja Sarajärvi (2008) neuvovat, että tutkija voi kysellä itseltään esimerkiksi: ”miten aineisto on kerätty? ... ovatko tutkimuksen tiedonantajat luotettavia ja relevantteja? ... miten pitkään tutkimuksen tekoon kului aikaa? ... miten aineisto analysoitiin ja miten se raportoitiin?” (Tuomi & Sarajärvi 2008, 140–141).

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida eri mittaus- ja tutkimustavoin. Mittaustulosten toistettavuus eli reliabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Kahden arvioijan päätyessä samaan tulokseen voidaan tulosta pitää reliabelina. Myös saman tuloksen saaminen eri tutkimuskerroilla todistaa tulokset reliabeleiksi. Kyse on siis mittaus- tai tutkimustulosten toistettavuudesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 216; Anttila, 2015.) Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti tarkoittaa käytetyn tutkimusmenetelmän kykyä selvittää haluttua asiaa. Jos tutkimuksen tulokset osoittavat, että saatu tieto korreloi vallalla olevan teorian kanssa, voidaan tutkimusta pitää validina. Validiteettia arvioitaessa keskitytään siihen, miten hyvin tutkimusote ja tutkimusmenetelmät vastaavat ilmiötä, jota tutkitaan. Toisin sanoen keskitytään siihen, onko tutkimus perusteellisesti tehty ja ovatko sen tulokset ja päätelmät oikeita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Anttila, 2015) Validiutta voidaan arvioida eri näkökulmista. Arvioinnin näkökulmia voivat olla esimerkiksi edellä mainittu tutkimusasetelmavalidius, rakennevalidius tai ennustevalidius. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2003, 216.)

Oma sitoutumiseni tutkijana tässä tutkimuksessa oli ylipäättään vahvaa. Tutkimus oli minulle tärkeä siksi, että työskentelen itse tutkimuksen kohteena olevassa työyksikössä ja olen osa tutkittua yhteisöä. Koin tutkimusta tehdessäni tärkeäksi, että minulla oli mahdollisuus

parantaa sekä omaa että työtovereideni työhyvinvointia. Lisäksi koin ajoittain jopa voimakasta työn imua tutkimuksen suhteen ja uskon korkean motivaation vaikuttavan positiivisesti tutkielman laatuun ja luotettavuuteen. Tutkimuksen tekeminen kesti aktiivisessa vaiheessa noin yhdeksän kuukautta. Tutkielman aihealue ja kaikki avaimet tutkimisen aloittamiseen olivat olemassa jo noin vuotta ennen varsinaista aloitusta, mutta työkiireeni siirsivät opiskeluaikataulujani reilusti eteenpäin. Toisaalta sillä ei ollut ainakaan negatiivista vaikutusta tutkielman laatuun, sillä aihealue ja metodi kypsyivät tuon vuoden aikana vähitellen kohdilleen ja aikataulun salliessa varsinainen työskentely oli helppoa aloittaa.

Tutkimuksen teossa käytettyä kirjallisuutta voidaan mielestäni pitää relevanttina. Lähdekirjallisuuden valinnassa oli kolme kriteeriä: ensimmäiseksi kirjallisuuden tuli olla tutkittavan aiheen suhteen merkittävää ja tiedeyhteisön yleisesti käyttämää, toiseksi aineistosta valtaosan tuli olla painetussa muodossa luotettavuuden lisäämiseksi ja kolmanneksi aineiston julkaisuvuoden tuli klassikoita lukuun ottamatta olla mahdollisimman tuore. Lähdekirjallisuus painottuu suomalaisiin teoksiin, millä voi olla vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen lähdekirjallisuuden alueellisen painottuvuuden vuoksi. Toisaalta käytin lähdekirjallisuutta niin kattavasti, että varsinkin suomenkielisen yhteisöllistä johtajuutta käsittelevän kirjallisuuden suhteen tunsin saavuttaneeni saturaation etsiessäni mallin ulottuvuuksia. Tällä osa-alueella tutkimuksen luotettavuus on mielestäni varsin korkealla tasolla.

Tutkimuksen luotettavuuden kasvattamiseksi valitsin tutkimuksen tiedonantajien eli haastateltavien joukon siten, että valittu otanta edustaisi mahdollisimman hyvin koko tutkimuksen kohteena ollutta työyhteisöä sekä haastateltujen työkokemuksen että iän suhteen. Tiedonantajina toimi vasta tyyppikoulutusvaiheen päättäneitä sekä monta vuotta kokeneempia toimivia lentouypseereita. Sukupuolijakauma painottui luonnollisesti sataprosenttisesti miehiin, sillä Hävittäjälentolaivue 11:ssä ei työskentele ohjaajana yhtään naista. Haastattelut toteutettiin tiedonantajille tutussa työympäristössä, mikä toivottavasti vaikutti positiivisesti avoimen vuorovaikutuksen syntymiseen. Otannan koosta johtuen täydellistä saturaatiota tuskin saavutettiin, sillä oman näkemykseni mukaan kyseisen tutkimuskohteen täydellisen saturaation saavuttaminen olisi lopulta vaatinut lähes kaikkien työyhteisön jäsenten haastatteleminen. Toisaalta saamani vastaukset olivat keskenään jopa hämmästyttävän samankaltaisia.

Tutkimuksen luotettavuutta saattaa heikentää se, että tutkimukseen haastatellut olivat itselleni tuttuja. Haastateltujen tuttuus saattoi vaikuttaa siihen, että kaikkea ei uskallettu tai ymmärretty

sanoa ääneen. Toisaalta minulla ei ollut mahdollisuutta valita jokaista haastateltavaa haluni mukaan heidän työkiireidensä vuoksi vaan osa haastateltavista valikoitui siten, että pyysin haastateltavaksi ihmisen, jolla ei ollut kiirettä haastattelutilanteessa. Oman valikoivuuteni rajoittumisen ja haastateltavien kiireettömyyden voidaan mielestäni katsoa lisäävän tutkielman luotettavuutta. Jokainen tiedonantaja toimi lisäksi vapaaehtoisena haastateltavana. Tutkielman tulokset ovat myös verrattavissa laivueessa 2014 toteutetun työilmapiirikyselyn tulosten kanssa ja ne näyttävät vastaavan toisiaan hyvin paljon, joten tässä suhteessa tuloksia voidaan pitää varsin luotettavina.

Tutkimusta aloittaessani minulla oli tutkimuksen aiheesta ja mahdollisista lopputuloksista tiettyjä ennakkokäsityksiä. Tutkielman esioletukset -kappaleessa pyrin kuitenkin tuomaan kaikki olettamukseni mahdollisimman kattavasti esille. Tarkoitukseni oli, että esioletusten läpikäymisen jälkeen lukijalle ei jäisi kertomatta minkäänlaisia ennako-oletuksiani ja tutkimusta pystyttäisiin siltä osin käsittelemään eettisesti laadukkaana ja luotettavana. Koen onnistuneeni tässä varsin hyvin. Lisäksi pyrin lisäämään luotettavuutta kirjoittamalla mahdollisimman perustellusti ja läpinäkyvästi kaikki tekemäni johtopäätökset. Mielestäni on kuitenkin huomioitava, ettei mikään tutkimus muutu objektiiviseksi vain tutkijan ennako-oletusten avaamisella tai johtopäätösten perustelulla vaan väistämätön subjektiivisuus säilyy kaikessa laadullisessa tutkimuksessa aina. Toinen tutkija olisi saattanut tehdä samasta aineistosta täysin erilaisia tulkintoja. Toivon mukaan tätä tutkielmaa luettaessa on kuitenkin selkeästi nähtävissä perustelut analyysieihini ja päätöksiini, jotta tekemäni valinnat ovat mahdollisimman luotettavia.

## 6.4 Jatkotutkimusaiheet

Yhteisöllisen johtajuuden mallia on tutkittu Puolustusvoimissa ja varsinkin Ilmavoimissa hyvin vähän, käytännössä ei ollenkaan. Tämä tutkielma voidaan siinä suhteessa nähdä pelin avaajana. Pelin avaus on mielestäni osuva nimitys, sillä se muodostaa uusia etenemistapoja ja mahdollisuuksia muille pelaajille. Tämä tutkielma voi toimia Ilmavoimissa ja miksei muuallakin Puolustusvoimissa avaussyöttönä, jonka haltuun ottamalla kuka tahansa voi ryhtyä rakentamaan omaa peliään ja tehdä omia ratkaisujaan. Teoriapohja, joskin vielä kapea, on nyt olemassa ja mallin esiintyvyyttä ja sopivuutta on nyt tutkittu yhdessä pienessä erikoiskoulutetussa yksikössä.

Näkemykseni mukaan tässä vaiheessa yhteisöllisen johtajuuden mallin jatkotutkimussuuntia on Puolustusvoimien kontekstissa olemassa kaksi. Ensimmäinen jatkotutkimussuunta on mielestäni testata mallin toimivuutta käytännössä. Näkisin ensimmäiseksi testattavaksi joukoksi soveltuvan parhaiten jonkin Ilmavoimien laivueen tai helpompana vaihtoehtona yhden lentueen. Näin siksi, että tämä tutkielma todistaa mallin mukaisen johtajuuden onnistumismahdollisuuksien ylipäättään olevan edes olemassa juuri Ilmavoimien lentouseereista koostuvassa yksikössä. Vasta käytännön testaaminen todistaisi sen, sopiiko yhteisöllisen johtajuuden malli todella Puolustusvoimissa käytettäväksi.

Toinen suunta jatkotutkimuksen tekemiseen on mielestäni tehdä tämän tutkielman kaltainen tutkimus eri toimintaympäristössä. Eri toimintaympäristö tarkoittaisi todennäköisesti joko toista hävittäjälentolaivuetta tai vaihtoehtoisesti jotakin Maavoimien tai Merivoimien yksikköä. Myös Ilmavoimien lentotekniikkalaivue tutkittavana joukkona olisi mielenkiintoinen siksi, että siitä saadut tulokset olisi mahdollista yhdistää hävittäjälentolaivueesta saatuihin tuloksiin ja sen perusteella saataisiin kattavampi kokonaiskuva mallin sopivuudesta koko Ilmavoimien käyttöön. Toki yhtenä jatkotutkimuksen toimintaympäristönä voisi toimia myös työyksikkö, jonka henkilöstö ei ole niin homogeeninen kuin tämän tutkielman tapauksessa. Myös tutkittavan joukon koon vaihtaminen voisi olla yksi variaatio erilaisesta toimintaympäristöstä. Tosin esimerkiksi lennoston käyttäminen tutkittavana joukko tarkoittaisi todennäköisesti pro gradu -tutkielman vaatimuksia laajempaa tutkimusta.

## 6.5 Loppusanat

Tutkielman alussa vertasin tutkimuskohdettani Lapin Lennoston Hävittäjälentolaivue 11:tä urheilujoukkueeseen. Päätin ryhtyä etsimään sellaista pelikuviota, joka auttaa joukkuetta mahdollisimman tehokkaan yhteispelin löytämisessä. Yksilötkin menestyvät parhaiten silloin, kun kaikki pelaavat yhdessä sovitun kuvion mukaisesti. Kerroin olevani itse yksi kyseisen joukkueen pelaajista ja oma tahtoni toimivan kuvion löytämiseksi oli sen vuoksi luja. Tutkittavaksi pelikuvioksi valitsin yhteisöllisen johtajuuden mallin, sillä sen avulla uskoin pääseväni niin lähelle saumatonta yhteistyötä edistävää pelikuviota kuin oli mahdollista.

Nyt kun olen päässyt tutkielmani tekemisessä siihen pisteeseen, että on loppusanojen aika, voin todeta päässeeni onnellisesti maaliin. Tutkielman keskiössä ollut yhteisöllisen johtajuuden malli näyttää olevan juuri sellainen pelikuvio, jota lähdin etsimään. Olen



tyytyväinen siitä, että uskon tuottaneeni tiedeyhteisöön ja puolustusvoimiin edes vähän uutta tietoa ja ennen kaikkea uskon hankkineeni itselleni paljon uutta ja hyödyllistä informaatiota. Tutkielman teko antoi minulle varmasti paljon eväitä työhöni laivueessa ja ehkäpä sitäkin enemmän myös seuraaviin tehtäviin laivuepalveluksen jälkeisellä uralla. Uskon tällä hetkellä hahmottavani laivueen johtamisilmapiiriä, työyhteisön henkeä ja toimintatapoja huomattavasti aiempaa paremmin. Olen myös varma siitä, että osaan itse toimia entistä paremmin työyhteisössäni sitä kehittävänä osana. Aion tästä eteenpäin pyrkiä toimimaan yhteisöllisen johtajuuden mallin lähettiläänä oman esimerkkini avulla.

Tutkielman tekeminen työn lomassa ei ollut aina helppoa, mutta kuitenkin mahdollista. Yksittäisiä tutkielman tekemiseen käytettyjä päiviä siellä täällä sekä työpäivien jälkeisiä pitkiäkin iltoja se vaati, mutta silti kyseinen järjestely soveltui omaan tilanteeseeni nähden kaikkein parhaiten. Lentopalveluksen, maisteriopintojen ja perhe-elämän yhteensovittamisen aiheuttamat aikatauluhaasteet ovat nyt ainakin opintojen osalta takanapäin ja peräpeiliin katsoessani koen onnistuneeni hyvin. Käytin tutkielmassa vertauskuvaa joukkueesta ja yhteispelin sujuvuudesta. Haluankin tässä vaiheessa antaa vielä erityiskiitoksen työni onnistumisesta oman kotijoukkueeni ketjukaverille sekä pienelle ykkösfanilleni.

# LÄHTEET

## KIRJALLISET LÄHTEET

- Anttila, P. 2015. VirtuaaliAMK. Tuotantorengas.  
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749.html>  
(viitattu 16.9.2015)
- Creswell, J. C. 2013. Qualitative inquiry & research design – Choosing among five approaches. Lontoo: Sage.
- Cohen, A. P. 1985. The symbolic construction of community. Lontoo: Routledge.
- Delanty, G. 2003. Community. Lontoo ja New York: Routledge.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Hirsjärvi, S; Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen –kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Tammi.
- Jauhiainen, R. & Eskola, M. 1993. Ryhmäilmiö. Helsinki: WSOY.
- Johtamisen ja sotalopedagogiikan laitos 2014. Ohje tutkielman ja tieteellisten töiden tekemiseen. Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. 1992. Yrityskulttuurin murros. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kaipio, K. 1999. Kasvattava yhteisö. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus.
- Koivumäki, Jaakko 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Korppi IT-palvelut 2014. Jyväskylän yliopiston Koppa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku>  
(viitattu 7.1.2015)
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Laivo, E. 2007. Organisaation vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin puolustusvoimissa. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. MPKK. Pro gradu.
- Lapin Lennosto 2014. Työilmapiirikysely, Hävittäjälentolaivue 11, tulokset.
- Lehtonen, H. 1990. Yhteisö. Tampere: Vastapaino.
- Lester, S. & Brower, H. 2003. In the eye of the beholder: the relationship between subordinates felt trustworthiness and their work attitudes and behaviors. Journal of leadership organizational studies. Numero 10.(2.).17.
- Manka, M-L. & Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön tueksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.
- Mönkkönen, K. & Roos, K. 2009. Työyhteisötaidot. Helsinki: UNIPress Oy.
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum media Oy.
- Ollila, M. 2008. Lauman valta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2008. Arjen johtajuus. Rutiininomaisesta tulkintataitoon. Sipoo: Sairaanhoidajaliitto.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä hyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Aavaranta-sarja n:o 24. Helsinki: Otava.
- Pietilä-Hella, R. 2010. Tuntemattomista vertaistuttaviksi. Esikoisäitien ja –isien perhevalmennusprosessi Espoon uudentyöppisessä perhevalmennuskokeilussa. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja A Tutkimuksia 29. Helsinki: DIAK.
- Puolustusvoimat 2015. Perustietoa Ilmavoimista ja Lapin lennostosta.  
<http://www.puolustusvoimat.fi>  
(viitattu 6.1.2015)
- Renshaw, P. 2002. Community and learning. Queensland: Griffith University.
- Ropo, A. 2012. Johtajuuden uudet askelmerkit. Tampere: Tampere University Press.
- Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>  
(viitattu 10.12.2014)
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. R. Liljamo & A. Helsinki: Weilin &Göös.

- Siitonen, M. & Valo, M. 2007. Yhteisö ja ryhmä verkko-opiskelussa. Aikuiskasvatus 27(1). Dorian Elektra-aineisto, PDF.
- Siltala, J. 2003. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Helsinki: Otava.
- Silverman, D. 2005. Doing qualitative research. Lontoo: Sage.
- Tiuraniemi, J. 1993. Yksilö, ryhmä, organisaatio. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Toppari, H. 2010. Yksilöllisen ja yhteisöllisen johtajuuden mahdollisuuden Puolustusvoimissa. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. MPKK. Kandidaatintutkielma.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2008. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu laitos. Vantaa: Tammi.
- Uusitalo, K. 2012. Äitien internetkeskustelussa rakentuvat yhteisöllisyys ja identiteetit. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Pro gradu –tutkielma.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Prima.
- Vuorinen, R & Tuunala, E 1997. Psykologian perusteet. Aivot ja psyyke. Keuruu: Otava.

# LIITTEET

## LIITE I

### HAASTATTELURUNKO

#### Haastateltavan perustiedot

- Ikä, sotilasarvo ja palvelusvuodet HÄVLLV11:ssä.

#### Yleistä

- Kuvaile millaista ihmisten johtaminen on mielestäsi laivueessa.
- Yhteisöllisen johtajuuden mallin ulottuvuudet ovat:  
vastuun jakaminen, luottamuksen kasvattaminen, vuorovaikutuksen lisääminen, sitouttaminen, jatkuva oppiminen, erilaisuuden hyödyntäminen, innostaminen ja asiantuntijuuden arvostaminen.  
Miten arvioit mallin sopivan HÄVLLV11:n johtamiseen?

#### Vastuun jakaminen

- Millaista vastuuta sinulle annetaan työssäsi?
- Millaiseksi koet työssä saamasi vastuun määrän?
- Mistä syistä vastuutehtävät saavat sinut työskentelemään paremmin?
- Entä mistä syistä ne heikentävät työskentelyäsi?
- Millaisena koet työpaikan hierarkian? Jakaantuuko vastuu eri tasoille tasaisesti?

#### Luottamuksen kasvattaminen

- Millaiset asiat vaikuttavat ihmisen luotettavuuteen silmissäsi?
- Miten kuvailisit työpaikan ilmapiiriä luottamuksen näkökulmasta?
- Eroaako esimiesten ja vertaisten välinen tai vertaisten keskinäinen luottamusilmapiiri toisistaan? Miten se ilmenee?
- Esiintyykö työpaikalla konflikteja, jotka vaikuttavat ihmisten luotettavuuteen? Kuvaile mahdollisia konflikteja.

#### Vuorovaikutuksen lisääminen

- Millaiseksi koet yleisen vuorovaikutuksen työpaikalla?
- Olisiko aktiivista vuorovaikutusta syytä lisätä? Millaista lisäämistä toivot?
- Pystytäänkö työpaikalla olemaan asioista eri mieltä? Perustele.
- Millaisia ihmisten välisiä ristiriitatilanteita töissä syntyy ja mistä ne johtuvat?
- Miten kuvailisit työpaikan tiedonkulkua ja sisäistä viestintää?

#### Sitouttaminen

- Koetko olevasi sitoutunut työhösi? Miksi?
- Millaisten asioiden vuoksi olet alun perin sitoutunut tekemään tätä työtä?
- Millaiset asiat nykyään lisäävät sitoutumista työhösi?
- Entä millaiset syyt vähentävät sitoutumistasi?
- Millaisia sitouttamistoimenpiteitä työpaikalla mielestäsi tehdään sitouttamisen lisäämiseksi?

#### Jatkuva oppiminen

- Millaisissa tilanteissa työpaikalla tapahtuu oppimista?
- Millaisia mahdollisuuksia sinulla on osallistua uusien toimintatapojen kehittämiseen työssäsi?
- Esiintyykö työpaikalla riittävästi tai liian vähän asioiden kyseenalaistamista? Perustele.
- Osataanko työyhteisössäsi myöntää tehtyjä virheitä ja oppia niistä? Perustele. Entä osaatko itse?
- Koetko pysyväsi mukana työssäsi tapahtuvissa muutoksissa? Perustele.

#### Erilaisuuden hyödyntäminen

- Oletko töissä täysin oma itsesi vai muutatko käyttäytymistäsi jotenkin? (Jos muutat, miksi?)
- Ovatko työtoverisi mielestäsi keskenään enemmän samanlaisia vai erilaisia persoonia? Perustele.
- Käytetäänkö työpaikalla käytetään hyödyksi ihmisten erilaisuutta? (Jos käytetään, niin miten?)
- Millaisiksi koet tilanteet, joissa sinulla on muista poikkeava mielipide tai jokin ehdotus ja haluat tuoda sen julki?

#### Innostaminen

- Millaiset asiat innostavat sinua työssäsi?
- Entä millaiset asiat lannistavat innostustasi työhön?
- Millaisia toimenpiteitä työn johdossa tehdään työntekijöiden innostamiseksi?
- Näyttävätkö esimiehet innostavaa esimerkkiä työpaikalla? Millaista se on?
- Entä mitä työpaikan johtamisessa tehdään siten, että se vähentää työn innostavuutta?

#### Asiantuntijuuden arvostaminen

- Käytetäänkö työpaikalla hyväksi eri ihmisten asiantuntijuutta? Perustele.
- Millaiseksi näet nykytilanteen hiljaisen tiedon hyödyntämisen suhteen?
- Millaisin keinoin hiljaista tietoa siirretään eteenpäin?
- Onko johtajilla tarpeeksi hyvä näkemys siitä, millaista asiantuntijuutta kullakin työntekijällä on? Perustele.
- Onko työpaikalla tarpeeksi keinoja asiantuntijuuden jakamisen suhteen? Perustele.

#### Lopuksi

- Haluatko kysyä tai keskustella vielä jostain tutkimukseen liittyvästä?