

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**JOHTAJUUS, KOMENTAJUUS JA JOHTAJUUDEN KEHITTYMINEN –
JOHTAJUUS JOUKKOYKSIKÖSSÄ**

Diplomityö

Kapteeni
Jouni Suokas

Yleisesikuntaupseerikurssi 58
Maasotalinja

Heinäkuu 2017

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

KURSSI Yleisesikuntaupseerikurssi 58	LINJA Maasotalinja
TEKIJÄ Kapteeni Jouni Suokas	
TUTKIELMAN NIMI Johtajuus, komentajuus ja johtajuuden kehittyminen – Johtajuus joukkoyksikössä	
OPPIAINE, JOHON TYÖ LIITTYY Johtaminen	SÄILYTYSPIIKKA Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
AIKA Heinäkuu 2017	Tekstisivuja 113 + 2 liitesivua
TIIVISTELMÄ <p>Tutkimus on johtamisen oppiaineen tutkimus, jonka tavoitteena on lisätä ymmärrystä sotilasjohtamisesta ja -johtajuudesta. Tutkimus keskittyy johtajuuteen eli ihmisten johtamiseen. Tutkimus on rajattu käsittelemään johtajuutta joukkoyksikössä. Tutkimuksen pääkysymyksenä on, millaisia merkityksiä komentajatehtävässä palvelleet henkilöt antavat johtajuudelle.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen tausta on muodostettu johtajuusteorioista ja sotilasorganisaatiosta johtajuuden kontekstina. Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa käytetään fenomenologishermeneuttista lähestymistapaa. Aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Tutkimuksessa haastateltiin seitsemää joukkoyksikön komentajatehtävässä palvelutta upseeria. Aineiston analyysi tehtiin aineistolähtöisesti. Aineiston analyysin tuloksina muodostettiin teemoja, joiden tulkinta tuotti vastaukset tutkimuksen alakysymyksiin. Tutkimuksen pääkysymykseen vastattiin muodostamalla synteesi alakysymysten vastauksista.</p> <p>Tutkimuksen perusteella johtajuudelle annettaville merkityksille tunnistetaan kolme ulottuvuutta. Yksilötasolla johtajuus on persoonasidonnaista ja johtajuus rakentuu käytännön kokemusten, erityisesti johtajakokemuksen perusteella. Johtajuutta opitaan tekemällä. Johtajuuden käytännöt muodostavat johtajuudelle annettavien merkitysten käytännöllisen ulottuvuuden. Johtajuus näyttäytyy johtamisen painotuksissa, johtamispaikan valinnassa ja johtajan tavassa työskennellä johdettavien kanssa. Kolmas ulottuvuus on johtajuuden merkityksellistyminen ajallisessa ja paikallisessa kontekstissa. Johtajuudella ei ole pysyvää olemusta, vaan se näyttäytyy niin yksilöllisesti kuin kollektiivisesti eri tavoin erilaisissa olosuhteissa. Johtajuus on siten tasapainotila, joka muodostuu yksilöllisten kokemusten, vuorovaikutuksen ja kulttuurin tuotteena sekä suhteena kokonaisvaltaiseen toimintaympäristöön.</p>	
AVAINSANAT Johtaminen, johtajuus, sotilasjohtaminen, sotilasjohtajuus, komentajuus	

JOHTAJUUS, KOMENTAJUUS JA JOHTAJUUDEN KEHITTYMINEN – JOHTAJUUS JOUKKOYKSIKÖSSÄ

1. JOHDANTO	1
1.1. Näkökulmia sotilasjohtajuuteen	2
1.2. Tutkimustehtävä, tutkimusasetelma ja rajaus	6
1.3. Aikaisempi tutkimus	10
1.4. Tutkimuksen rakenne	12
2. JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS	13
2.1. Johtamisen ja johtajuuden jäsentely	13
2.2. Perinteiset johtajuusteoriat	14
2.3. Johtajuuden uudet suuntauukset	21
2.4. Näkökulma johdettaviin	25
3. SOTILASJOHTAJUUS JA KOMENTAJUUS	29
3.1. Sotilasjohtajuudelle asetettuja vaatimuksia	29
3.2. Sotilasjohtajuuden toimintaympäristöt	33
3.3. Sotilasjohtajuus	36
3.4. Sotilasorganisaation rakenne ja asioiden johtaminen	42
3.5. Sotilasorganisaation kulttuuri	45
4. TUTKIMUSMENETELMÄT	50
4.1. Tieteenfilosofiset lähtökohdat	50
4.2. Laadullinen tutkimus	52
4.3. Aineiston kerääminen	54
4.4. Aineiston analysointi	59
5. TULOKSET JA TULKINTA	64
5.1. Haastateltavien kokemukset ja käsitykset	64
5.1.1. Yksilölliset kokemukset, samansuuntainen ajattelu	64
5.1.2. Ihmisten johtamisen merkitys on kasvanut ja johtajan vastuu korostunut	66
5.1.3. Tärkeät tekijät johtamisessa	69
5.2. Johtaminen ja johtajuus joukkoyksikössä	72
5.2.1. Johtamisympäristö on selkeä	72
5.2.2. Johtamistapa on persoonasidonnainen	74
5.2.3. Johtajuuden kulmakivet	77
5.3. Johtajuuden kehittäminen ja johtajaksi valikoituminen	85
5.3.1. Palaute saadaan tekemällä	85
5.3.2. Johtaja kehittyy johtajatehtävien kautta	87
5.3.3. Kenen kanssa halutaan tehdä töitä?	88
5.4. Johtajuudelle annettavat merkitykset	92
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	103

6.1.	Johtopäätökset.....	103
6.2.	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	109
6.3.	Jatkotutkimusaiheita.....	112
6.4.	Lopuksi.....	113

LÄHTEET

LIITTEET

KUVALUETTELO

Kuvio 1 Tutkimusasetelma

Kuvio 2 Toimintaympäristöjen luonne ja johtaminen

Kuvio 3 Haastateltavien kokemustausta

Kuvio 4 Tutkimuskysymysten ja haastatteluteemojen välinen suhde

Kuvio 5 Kokemukset ja käsitykset johtamisesta ja johtajuudesta

Kuvio 6 Johtajuus joukkoyksikössä

Kuvio 7 Johtajuuden kehittyminen ja johtajaksi valikoituminen

Kuvio 8 Johtajuuden käytännöllisten ja teoreettisten kulmakivien yhteydet

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Johtajuutta käsitteleviä tutkimuksia

Taulukko 2 Johtajuutta tukevat yksilön piirteet ja ominaisuudet

JOHTAJUUS, KOMENTAJUUS JA JOHTAJUUDEN KEHITTYMINEN – JOHTAJUUS JOUKKOYKSIKÖSSÄ

1. JOHDANTO

”Viekää minut katsomaan johtajuutta.”

Simon Kelly (2014, 914) on esittänyt kysymyksen *where is the leadership?* Samansuuntaisen kysymyksen on esittänyt myös Huhtinen (2015) pitäessään luentoa strategisesta johtamisesta yleisesikuntaupseerikurssin opiskelijoille. Minne sinä veisit lukijan, joka pyytää sinua viemään hänet katsomaan johtajuutta? Vastausten määrä on todennäköisesti sama kuin vastaajien ja heidän kokemusten summa.

Kokemukseni johtamisesta ja johtajuudesta ajoittuvat noin 20 vuoden ajalle. Ne tulevat joukkueurheilusta sekä sotilasorganisaatiosta, jossa olen toiminut opiskelijana, kouluttajana, opettajana ja johtajana. Johtajakokemukseni koostuu muutaman henkilön muodostaman ryhmän johtamisesta 250 henkilön yksikön johtamiseen. Johtajatehtäviäni ovat kotimaassa olleet joukkueen johtajan, perusyksikön varapäällikön ja päällikön tehtävät. Olen palvellut perusyksikön päällikön tehtävässä myös kriisinhallintaoperaatiossa. Sodanajan tehtävää olen harjoitellut joukkoyksikön komentajatason tehtävässä.

Joukkueurheilussa ja varusmiespalveluksessa muodostuneet kokemukset johtamisesta ja johtajuudesta olivat samansuuntaisia. Johtajan tehtävä oli antaa käskyjä ja ohjeita sekä näyttää esimerkkiä. Sotilasjohtajan tuli hallita oman joukon organisaatio, käyttöperiaatteet, kalusto sekä tuntea joukon toiminnan tavoitteet. Kadettikoulussa johtaminen painottui käytäntöön koulutuksen ja erilaisten taisteluammuntojen johtamisessa. Johtajapalautteeni kertoivat ammattitaidon ja tehokkuuden olevan vahvuuksiani, mutta johtamiskäyttäytymiseni olevan kontrolloivaa. Voinkin todeta, että ensimmäisissä käsityksissäni johtamisesta ja johtajuudesta on korostunut tehtäväkeskeisyys, käytännöllinen osaaminen ja esimerkin tärkeys.

Perusyksikön päällikön tehtävä on ollut itselleni johtamisen kannalta opettavaisinta aikaa. Tämä johtui tehtävän kokonaisvaltaisuudesta ja siitä, miten yksikön päällikkö on jatkuvassa vuorovaikutuksessa johdettavien kanssa. Myös tekemäni virheet vaikuttivat oman toimintani

kriittiseen tarkasteluun. Huomasin, miten tärkeä merkitys johtajan persoonalla on. Itselleni tämä tarkoitti persoonani tunnetuksi tekemistä. Tehtäväorientaatio oli kuitenkin omaa johtajuuttani ilmentävä tekijä.

Johtamisen opettajana minulla oli mahdollisuus laajentaa teoreettista osaamistani johtajuudesta sekä reflektoida johtajakokemuksiani. Tehtävä mahdollisti myös laaja-alaisen keskustelun aiheesta niin opiskelijoiden kuin opettajien kanssa. Ilman opettajakokemusta en todennäköisesti olisi valinnut ihmisten johtamista tutkimukseni aiheeksi.

Kriisinhallintaoperaatioissa palvellessani pyrin hyödyntämään oppimaani. Otin yhdeksi johtajuuteni ohjenuoraksi ajan viettämisen johdettavieni kanssa. Tämä tapahtui usein yksikön majoituskäytävällä tai pelaamalla konsolipelejä johdettavien kanssa. Tehtävässä huomasin konkreettisesti myös organisaatiokulttuurin vaikutuksen johtamiseen ja johtajuuteen. Pataljoonan irlantilaiset yksikön päälliköt eivät juuri liikkuneet yksikkönsä nuorempien upseerien kanssa tai viettäneet aikaa miehistön seurassa. Koin tämän erikoiseksi, mutta toisaalta hekin varmasti kokivat suomalaisten käytännöt samalla tavalla.

Johtajakokemukseeni liittyy myös mittava kokemus erilaisista esimiehistä. En ole vielä tavanut kahta täysin samanlaista johtajaa. Osa on ollut ammattitaitoisia sekä ihmisten että asioiden johtamisessa ja osa taas toisessa näistä. Olen mielestäni oppinut kaikilta jotain ja hyödyntänyt oppimaani johtajatehtävissäni.

Edellä esittämäni kokemukset muodostavat henkilökohtaiset lähtökohdat tämän tutkimuksen laatimiseen. Tutkimukseni tavoitteena ei kuitenkaan ole antaa vastausta siihen, minne yksilö veisi joukon ihmisiä katsomaan johtajuutta, vaan minne joukko sotilaita saattaisi yhteiseen sopimukseen perustuen mennä, kun tavoitteena olisi mennä katsomaan johtajuutta.

1.1. Näkökulmia sotilasjohtajuuteen

Sotahistoriasta löytyy useita esimerkkejä siitä, miten joukon johtajan merkitystä pidetään jälkikäteen tarkasteltuna keskeisenä sotilasorganisaation tehtävien toteuttamisen kannalta (Sotilasjohtaja 3 1990, 155–176). Esimerkeissä johtajan toiminnasta tunnistetaan aina joitain ajattomia periaatteita, mutta myös kykyä muuttaa johtamista ja sopeutua vallitseviin olosuhteisiin. Samalla voidaan huomata myös henkilösuhteiden vaikutus johtamiseen. Johtajia on vaihdettu eri syihin vedoten ja vaihtojen taustalla on ollut moninaisia vaikutteita (Laaksonen 2004, 11–12).

Edellinen kuvaus koskee johtamista sodanajan olosuhteissa, mutta sillä on yhteys myös arkipäiväisempään johtamiskeskusteluun. Yksi johtamiskeskustelun teema on johtajuus. Keskustelussa esitetään sekä analyyttisiä että intuitiivisia ajatuksia siitä, miten jossain tilanteessa osoitetaan johtajuutta tai vaihtoehtoisesti jäädään kaipaamaan sitä.

Tutkimusaiheeni liittyy yleisesikuntaupseerin tutkintoon. Tutkinto on jatkotutkinto, jonka suorittaminen on edellytys Puolustusvoimien ylimpiin tehtäviin. Sotilasorganisaatiossa on johtajia, päälliköitä ja komentajia. Joukkoyksikön komentajan tehtävä on yleensä ensimmäinen komentajatehtävä, jossa tutkinnon suorittanut upseeri palvelee. Joukkoyksikkö on myös ensimmäinen johtamistaso, jossa sotilasjohtajan tukena on esikunta. Kaikki yleisesikuntaupseerit eivät kuitenkaan toimi komentajatehtävissä tai mahdollisesti suoriudu tehtävistä samalla tavalla.

Komentajatehtäviin edetään eritasoisten johtaja- ja päällikkötehtävien kautta. Sotilasjohtaja toimii uransa aikana myös asiantuntijatehtävissä. Johtajana toimiessaan sotilasjohtaja on myös esimiehensä johdettava. Sotilasjohtaja on usein myös johdettaviensa kouluttaja tai opettaja. Osa näistä rooleista on päällekkäisiä ja voi muodostaa erilaisia vaatimuksia odotuksia johtajan käyttäytymiselle. Milloin johtajan tulisi keskittyä johtamiseen ottamalla selkeä johtajan rooli ja toisaalta, milloin johtajan tulisi ottaa koulutuksellinen ja opettava näkökulma johtamiseen? Miten tällaiset kokemukset vaikuttavat johtamiseen ja johtajuuteen liittyvään ajatteluun?

Sotilasjohtaja toimii ja valmistautuu toimimaan uransa aikana myös erilaisissa toimintaympäristöissä, jotka ovat osin päällekkäisiä. (Huhtinen 2006b, 45). Sotilasjohtajalla on aina kaksi toimintaympäristöön sidottua tehtävää: Rauhanajan tehtävä sekä sodanajan tehtävä, johon valmistaudutaan ja jota harjoitellaan rauhanajan toimintaympäristössä. Rauhanajan tehtävä voi olla myös sama kuin sodanajan tehtävä. Rauhanajan toimintaympäristössä johtamisen ja johtajuuden voidaan nähdä tapahtuvan tavanomaisissa ja vakaiksi koetuissa olosuhteissa. Sotaa ja taistelua toimintaympäristönä voidaan kuvata vaikeasti ennustettavaksi sekä yksilön fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä äärimmilleen rasittavaksi ympäristöksi. Monikansallisiin kriisinhallintaoperaatioihin osallistuminen sekä lisääntyvä kansainvälinen yhteistyö tuovat omat vaikutteensa sotilasjohtamiseen ja -johtajuuteen. Toimintaympäristöjen erot voivat siten osaltaan vaikuttaa vaatimuksiin ja odotuksiin johtajan käyttäytymisestä. Miten johtamisella ja johtajuudella vastataan näihin osin päällekkäisiin vaatimuksiin?

Sotilasjohtajan uralla etenemiseen vaikuttaa useita tekijöitä. Koulutusjärjestelmä rakentuu tutkinnoista, jotka suoritettuaan johtaja voidaan määrätä ylemmän tason johtajatehtäviin. Täydennyskoulutus tuottaa johtajatehtävissä tarvittavaa osaamista ja työssäoppiminen luo osaltaan valmiuksia vaativampiin johtajatehtäviin (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia (HESTRA)

2014). Johtamista opetetaan kaikilla tutkintotasoilla. Opetus luo valmiuksia johtajatehtäviin. Johtamisen opetuksesta osa toteutetaan operaatiotaidon ja taktiikan opetuksen yhteydessä, jolloin muutama henkilö saa mahdollisuuden toimia yhtymätason esikunnan johtajatehtävissä. Tällaisia mahdollisuuksia avautuu kuitenkin vain muutamille henkilöille.

Sotilasjohtajien valmiuksia ja tehtävistä suoriutumista arvioidaan erilaisin menetelmin ja ne vaikuttavat osaltaan uralla etenemiseen. Arviointeja tehdään tutkintojen osana sekä työtehtävissä. Arvioijina toimii sotilasjohtajan esimiehiä, vertaisia ja johdettavia. Arvioinneilla kerätään tietoa sotilasjohtajan johtamiskäyttäytymisestä, kyvykkyyksistä ja kehittymispotentiaalista. Arvioinnit vaikuttavat osaltaan upseerin uralla etenemiseen. Samalla sotilasjohtaja saa palautetta toiminnastaan. Mielenkiintoiseksi muodostuvat koulutuksen, kokemuksen ja arvioinnin vaikutus johtamiseen ja johtajuuteen liittyvään ajatteluun.

Sotilasjohtamista ja -johtajuutta on pidetty hyvin johtajakeskeisenä. Sotilasjohtamisen ylemmillä tasoilla johtajakeskeisyys nimetään usein komentajakeskeisyydeksi. Johtamiseen liittyy kiinteästi myös vastuu, jota korostuu erityisesti organisaation ylemmän tason komentajatehtävissä (Kenttäohjesääntö Yleinen 2014, 19; Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus 2015). Tähän vaikuttaa osaltaan sotilaallisille organisaatioille tyypillinen linja-esikuntaorganisaatiomalli sekä organisaation toiminnan säätely erilaisin normeihin ja ohjeihin. Linja-esikuntaorganisaatiossa johtamista jäsennetään erilaisilla käsitteillä. Perinteisiä käsitteitä ovat komentotie ja toimialue (Yleinen palvelusohjesääntö (YLPALVO) 2016, 13). Nykyään puhutaan myös johtamisesta ja ohjauksesta, jolloin toimijoita johdetaan ja toimintaa ohjataan (Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus 2015). Linja-esikuntaorganisaation komentajatehtävässä tällainen jako voi tuntua vieraalta, koska yksilön näkökulmasta komentaja johtaa sekä toimijoita että toimintaa. Toisin sanoen, sotilasjohtaja ja komentaja johtavat ihmisiä ja asioita. Ihmisten johtamisesta käytetään myös sanaa johtajuus ja asioiden johtamisesta sanaa johtaminen.

Johtajuus ja johtaminen ovat toisiinsa kiinteästi liittyviä käsitteitä ja niitä määritelty eri tavoin. Teorioiden näkökulmasta molemmilla on yli sata vuotinen historia, vaikka johtajuuteen liittyviä kirjoituksia on jäljitetty antiikin aikaan ja Kiinan dynastioihin. Sotilasjohtamisen osalta esimerkkinä voi mainita Sunzin. (Grint, 2011, 4). Johtaminen voidaan nähdä toimintana, joka johtaa halutun lopputuloksen saavuttamiseen. Seeck (2008, 18) on määritellyt johtamisen toiminnaksi, jossa ihmisten potentiaalia käytetään tehokkaasti määritellyn tavoitteen saavuttamiseksi.

Johtajuutta koskeville määritelmille on yhteistä oletus prosessista, jossa vaikutetaan tarkoituksellisesti ihmisten kautta ryhmään tai organisaatioon. Yukl (2013, 2) määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa tuotetaan joukolle ymmärrys ja sopimus siitä, mitä ja miten tulee tehdä sekä

miten yksilön ja ryhmän pyrkimyksiä edesautetaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Näiden käsitteiden eroihin palataan tutkimuksen seuraavassa luvussa.

Johtamista ja johtajuutta on myös tutkittu paljon. Johtajuutta koskeva ensimmäinen tutkimuksellinen kysymys koskee itse käsitettä. Voidaanko johtajuutta yleensäkin määrittellä yksiselitteisesti? Johtajuuden käsite haastaa ontologiset ja epistemologiset oletukset. Yksiselitteisen määrittelyn mahdollistamiseksi johtajuuden tulisi olla jotain konkreettista ja käsin kosketeltavaa. Perinteinen johtajuustutkimuksen näkökulma onkin kohdistunut johtajuuden toteuttajaan eli johtajaan. Tällöin johtajuuden määrittely painottuu kysymykseen siitä, kuka on johtaja, millainen johtaja on tai mitä johtaja tekee. Johtajuustutkimuksen tuoreempaa näkökulmaa edustaa kysymys siitä, mitä johtajuus on tai mitä johtajuudella ymmärretään tarkoitettavan. Tutkimuksellisesti johtajuustutkimus on siirtynyt johtajakeskeisestä näkökulmasta kohti suhdekeskeisyyttä ja johtajuuteen liittyviä sosiaalisia prosesseja painottavaa näkökulmaa.

Puolustusvoimien johtamiskoulutus perustuu Syväjohtamisen malliin, joka korostaa ihmisten johtamista, johtajana kasvamista ja kehittymistä. Malli perustuu transformationaalisen johtamisen paradigmaan (Nissinen 2000, 25; Johtajan käsikirja (JOKÄ) 2012, 29). Syväjohtamista voidaan pitää johtajakeskeisenä teoriana. Ihmisten johtaminen otettiin johtajakoulutuksen kehittämisen painopistealueeksi 1990 -luvulla (JOKÄ 2012, 16). Syväjohtamisen koulutus varusmiehille alkoi vuonna 1998. Varusmiespalveluksen jälkeen upseerin peruskoulutukseen hakeutuneilla on siten pääsääntöisesti ollut samanlainen johtajakoulutustausta vuonna 1999 opinnot aloittaneesta kadettikurssista lähtien. Joukkoyksikön komentajan tehtävässä tällä hetkellä palvelevat henkilöt ovat kohdanneet Syväjohtamisen opetuksen joko perustutkintoon liittyvässä opetuksessa tai joukko-osastopalveluksessa.

Teoreettisesti tarkasteltuna Syväjohtaminen on kuitenkin vain yksi monista johtajuusteorioista, vaikka sen taustalla olevan transformationaalinen johtajuuden on monissa tutkimuksissa tunnistettu tuottavan hyviä tuloksia erityisesti sotilasjohtamisen kontekstissa (Bass 1998). Teoria keskittyy johtajaan, vaikka siinä tunnistetaan useita johtajuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Sotilasjohtajuus ei ole ainoastaan sotilasorganisaation yksityisomaisuutta. Se kohtaa yhteiskunnan vahvimmin Puolustusvoimien asevelvollisia kouluttavissa joukko-osastoissa. Käsitteet sotilasjohtamisesta ja -johtajuudesta rinnastuvatkin yleensä tälle tasolle. Joukkoyksikön komentajana toimivan henkilön johdettavat henkilökuntaan kuuluvat sotilaat ovat yleensä yli kymmenen vuotta ja varusmiespalvelusta suorittavat yli kaksikymmentä vuotta komentajaa nuorempia henkilöitä. Lisäksi on huomioitava, että poikkeusolojen sotilasorganisaatio perustuu

laajaan reserviin ja merkittävä osa poikkeusolojen sotilasjohtajista on reserviläisiä. Sotilasjohtajuus saa siten vaikutteita muualta yhteiskunnasta. Yhteys muuhun yhteiskuntaan sekä sukupolvien väliset erot muodostavat oman tekijänsä sotilasjohtamiseen ja -johtajuuteen liittyvää ajatteluun ja käytäntöihin.

Edellä esiin tuomani pohdinnat muodostavat taustan tämän tutkimuksen toteuttamiselle ja heijastavat myös omia johtamiseen ja johtajuuteen liittyviä kokemuksiani. Sotilasjohtajuuteen liittyy useita näkökulmia, joiden yhteydet ovat monimutkaisia ja joita tuntuu olevan mahdotonta järjestää loogisesti. Näkökulmat voivat muodostua käytännön kokemuksista erilaisissa rooleissa, toimintaympäristöissä ja ajankohtina. Johtajuutta voidaan lähestyä myös teoreettisesta näkökulmasta ja toisaalta käytäntöä voi tarkastella teorian avulla. Johtajuus voi toisin sanoen saada useita erilaisia merkityksiä.

1.2. Tutkimustehtävä, tutkimusasetelma ja rajaus

Tutkimus on johtamisen tieteenalan tutkimus, jonka aiheena on johtajuus joukkoyksikössä. Kiinnostus tutkimuksen laatimiseen on syntynyt sotilasorganisaatiosta kertyneiden johtajakokemuksieni kautta. Aiheen valintaan on vaikuttanut myös omien johtajakokemuksieni sijoittuminen joukkoyksikötasolle. Koen aikaisemman kokemukseni tukevan aiheen valintaa siksi, että tutkimuskohteen on toimintaympäristö minulle tuttu ja mahdollistaa siten tutkimusaiheen laaja-alaisen käsittelyn. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 150–152). Tutkimusaihe liittyy myös opinäytetyöni tutkintotasoon ja tutkinnon opetussisältöihin.

Johtaminen on yleisesti määritelty ihmisten väliseksi toiminnaksi, joten johtamisessa ja johtajuudessa keskiössä ovat johtajat, vertaiset ja johdettavat. Ihmisten väliseen toimintaan liittyy aina myös odotuksia, toiveita, erimielisyyksiä ja jännitteitä, jotka osaltaan vaikuttavat johtajuuteen. Sotilasjohtaminen on historian valossa nähty johtajakeskeisenä. Sotilasjoukon toiminta, oli se sitten menestyksellistä tai ei, on henkilöitynyt joukon johtajaan. Myös sotilasorganisaation rakenne korostaa johtajan merkitystä. Tämän vuoksi olen valinnut tutkimuksen näkökulmaksi johtajan, joka on tässä tapauksessa joukkoyksikön komentaja.

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä sotilasjohtamisesta ja -johtajuudesta. Tutkimuksen tuottama tieto voi vaikuttaa käsityksiin sotilasjohtamisesta ja -johtajuudesta. Tieto palvelee Puolustusvoimia ja sitä voidaan hyödyntää johtajakoulutuksessa. Tutkimus tuottaa lisäarvoa Syväjohtamisen mallin opetukseen tuoden esiin uusia tulkintoja Syväjohtamisen käytännöistä.

Tutkimuksen pääkysymys on:

Millaisia merkityksiä komentajatehtävässä palvelleet henkilöt antavat johtajuudelle?

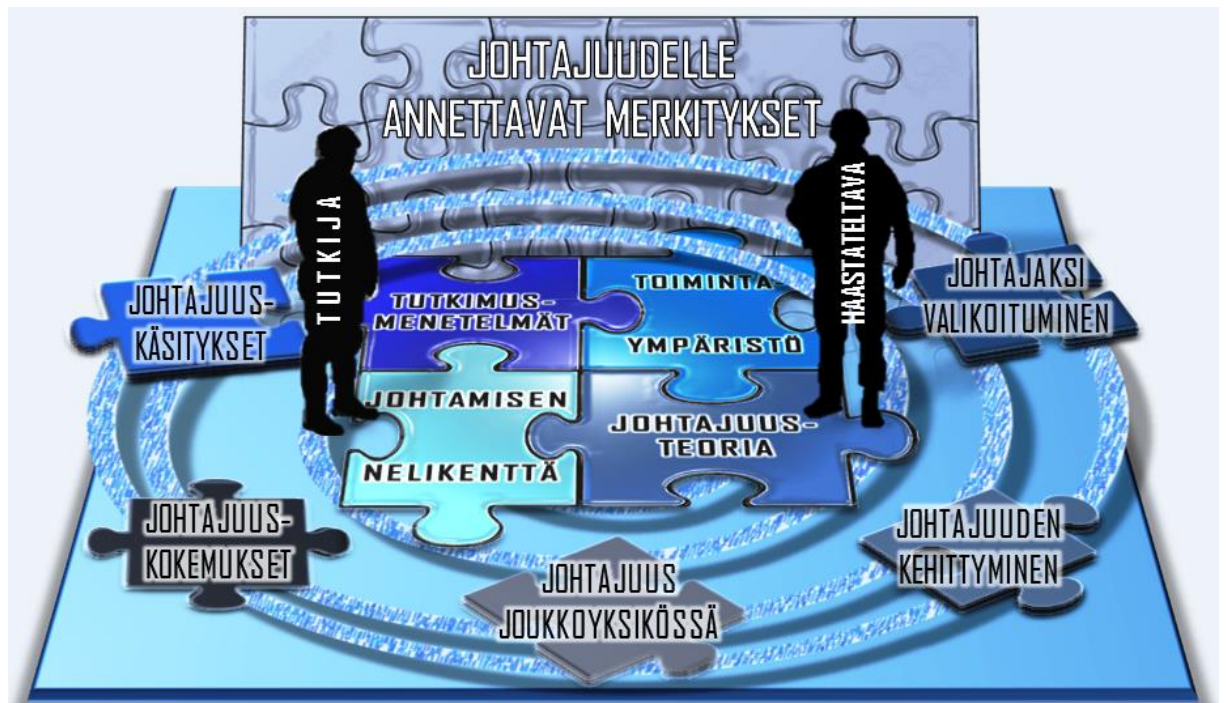
Alakysymyksiksi on johdettu seuraavat kysymykset:

Millaisia kokemuksia ja käsityksiä haastateltavilla on johtamisesta ja johtajuudesta?

Miten johtajuus näyttäytyy joukkoyksikön komentajan tehtävässä?

Mitkä tekijät tukevat johtajuuden kehittymistä ja johtajaksi valikoitumista?

Tutkimuskysymyksissä esille nousevia termejä ovat merkitykset, kokemukset ja käsitykset. Ne kuvaavat esiymmärryksen perusteella muodostunutta näkemystäni tutkimuskohteen tulkinnallisuudesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34–35). Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa käytetään fenomenologis-hermeneuttista lähestymistapaa. Tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset ja valittu tutkimusmenetelmä perustellaan ja esitetään tarkemmin omassa luvussaan. Tulkinnallinen lähestymistapa ja tutkimuksen tavoite johtajuuden ymmärtämisestä edellyttävät tutkijan kokemusten, oletusten ja lähtökohtien esille tuomista. Tätä kutsutaan myös esiymmärrykseksi, jonka olen tuonut esille luvun alussa.



Kuvio 1. Tutkimusasetelma.

Tutkimusasetelmassa kuvattu alusta muodostuu tutkimuskohteen kontekstista, joka on johtajuus sotilasorganisaatiossa. Alusta toimii myös tutkijan esiymmärryksenä ja lähtökohtana aiheen valinnalle. Aiheen valinnan perusteella laajennetaan ymmärrystä tutkimusaiheesta perehtymällä johtajuusteorioiden evoluutioon ja johtajuuden tutkimuksen näkökulmiin. Samanaikaisesti tarkastellaan johtajuutta sotilasjohtajuuden kontekstissa jäsentämällä sitä ihmisten johtamisen, asioiden johtamisen, organisaatorakenteiden ja organisaatiokulttuurin (johtamisen nelikenttä) sekä erilaisten toimintaympäristöjen ja sotilasjohtajuudelle asetettujen vaatimusten näkökulmasta. Teoreettinen perehtyminen ja kontekstin jäsentäminen laajentavat ymmärrystä tutkimusaiheesta ja toimivat perustana tutkimusmenetelmän valinnalle ja soveltamiselle. Aineistonkeruu toteutetaan teemahaastatteluin, joiden tavoitteena saada tietoa haastateltavien johtamiseen ja johtajuuteen liittämistä kokemuksista, käsityksistä ja merkityksistä. Haasteltavina ovat joukkoyksikön komentajatehtävässä palvelleet henkilöt. Haastatteluaineiston analyysi ja tulkinta tuottavat vastaukset tutkimuksen alakysymyksiin. Tutkimuksen pääkysymykseen vastataan muodostamalla synteesi alakysymysten vastauksista. Hermeneuttinen spiraali kuvaa tutkimusprosessin edetessä tapahtuvaa jatkuvaa tutkijan ymmärryksen kehittymistä, tutkimusaineiston osien ja kokonaisuuden vuorovaikutusta sekä johtajuudelle annettavien merkitysten tulkintaa.

Tutkimusaiheen alustava rajausta on tehty esiymmärryksen perusteella ja rajaamista on jatkettu tutkimusprosessin edetessä perehdyttäessä tutkimusaiheen teoreettiseen taustaan ja kontekstiin. Samalla on tarkennettu tutkimus-, aineistonkeruu- ja analysointi menetelmät. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 82–85.)

Aiheen rajaamisessa on hyödynnetty johtamisen nelikenttämallia. Nelikenttä ei ole teoria, vaan työkalu. Nelikentällä tarkoitetaan johtamisen jakamista osa-alueisiin, joita ovat johtajuus (leadership), johtaminen (management), organisaation rakenne ja organisaation kulttuuri. Mallin käyttäminen tarjoaa mahdollisuuden jäsentää johtamisen ja johtajuuden käsitteitä ja ymmärtää johtamisen osa-alueiden keskinäisriippuvuuksia (Huhtinen 2006b, s 42–49). Nelikentän osa-alueiden näkökulmasta tutkimuksen painopiste on johtajuudessa, koska koen nelikentän muiden osa-alueiden rakentuvan ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja toimien seurauksena. Johtajan ja johdettavien jaon osalta tutkimus painottuu johtajaan. Johtajuutta on kuitenkin haastavaa käsitellä liittämättä sitä muihin nelikentän osa-alueisiin. Tämä huomioidaan jäsentämällä tutkimusaiheen kontekstia myös näistä näkökulmista.

Johtajuusteorioiden osalta tutkimusta ei ole rajattu yksittäiseen teoriaan, koska tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä johtajuudesta. Tutkimuksessa käsitellään keskeisimpiä johta-

juusteorioita sekä uusimpia johtajuustutkimuksia. Teoreettisen perehtymisen tavoitteena on laajentaa tutkijan esiyymmärrystä ja luoda perusta tutkimusaiheen kokonaisvaltaiselle ymmärtämiselle. Teorioiden kokonaisvaltainen käsittely mahdollistaa myös haastatteluin kerättävän aineiston laaja-alaisen tulkinnan.

Johtajuutta tutkitaan sotilasorganisaatiossa tapahtuvana, pääsääntöisesti sotilaiden välisenä toimintana. Tutkimusaiheen mukaisen organisaatiotason mukaiset johtajat ovat tekemisissä myös sotilasorganisaation sidosryhmien kanssa. Näitä voivat olla esimerkiksi muut viranomaiset tai maanpuolustusjärjestöt. Heillä saattaa olla myös kokemusta työskentelystä sotilasorganisaation ulkopuolella. Nämä tunnistetaan tutkimuksen taustalla vaikuttavina tekijöinä.

Tutkimusta ei ole rajattu koskemaan yksittäistä toimintaympäristöä (JOKA 2012, 30–32). Vallinnan taustalla on näkemys toimintaympäristöjen osittaisesta päällekkäisyydestä sekä käsitys johtajuudesta tulkinnallisena ilmiönä. Toimintaympäristöt asettavat toisistaan poikkeavia vaatimuksia johtamiselle ja johtajuudelle. Tutkittaessa johtajuutta, voidaan toimintaympäristöjaottelulla jäsentää johtajuuden erityispiirteitä ja tuottaa lisätietoa johtajuudesta. Erilaiset toimintaympäristöt toimivat siten näkökulmina johtajuudelle annettaville merkityksille.

Johtamisen ja johtajuuden tutkimuksessa tulee tunnistaa myös organisatorinen näkökulma. (Siltala 2006, 27). Puolustusvoimien organisaatio on linjaorganisaatiosta kehitetty linja-esikuntaorganisaatio. Linja-esikuntaorganisaatio näyttäytyy alimmalla tasollaan joukko-yksikön organisaatiossa (Puolustusvoimien hallinto (PVHALLINTO) 2015). Tutkimuksen organisatorinen rajaus on tehty maavoimien joukko-osastoon ja sen alaiseen joukkoyksikköön.

Joukkoyksikön johtajuuden tutkimus asemoituu organisaatiotasolle, jossa johtaja on nimetty joukon komentajaksi. Joukkoyksiköitä ovat muun muassa pataljoonat. Joukkoyksikön komentajan alaisuudessa on yleensä kaksi tai useampi perusyksikköä eli komppaniaa. Rauhanajan joukkoyksikön organisaation henkilöstömäärä on noin 30–60 palkattuun henkilökuntaan kuuluvaa sotilasta ja 350–700 varusmiestä. Sodanajan joukkoyksikön henkilöstömäärä on kokoonpanosta riippuen 750–2300 sotilasta. Joukkoyksikkö vastaa siten henkilöstömäärältään keski suurta yritystä tai suuryritystä. Joukkoyksiköiden rauhanajan tehtävät ovat ensisijassa valmiuteen ja koulutukseen liittyviä.

Joukkoyksikön ja joukko-osaston komentajana toimii yleisesikuntaupseerin tutkinnon suorittanut upseeri. Joukkoyksikön komentajan tehtävässä palvelee maavoimissa yleensä 6-10 vuotta tutkinnon suorittamisen jälkeen. Komentajatehtävässä palvelee yleensä 2-3 vuotta (HESTRA 2014 28; Kadettiupseerit 1920–2010 2010). Tutkimuksessa käsitellään johtajuutta edellä mainitun tason komentajan näkökulmasta.

1.3. Aikaisempi tutkimus

Johtajuustutkimusta on yleisesti ottaen tehty runsaasti. Sama koskee sotilasjohtamisen ja -johtajuuden tutkimusta. Tutkimusaiheestani tekee mielenkiintoisen se, että rajaukseni mukaisen tason sotilasjohtajuutta ei Suomessa ole tutkittu aikaisemmin. Taulukkoon 1 on koottu oman tutkimusaiheeni kannalta mielenkiintoisena pitämiäni tutkimusten tutkimuskysymyksiä, käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja otteita tutkimusten tuloksista.

Taulukko 1. Johtajuutta käsitteleviä tutkimuksia

Laatija	Tutkimuskysymys	Tutkimusmenetelmä	Otteita tuloksista
Ruutu (1980)	Rintamakomentajien henkilökohtainen johtamistapa, yksilölliset piirteet ja ominaisuudet, joita voidaan hyödyntää?	Laadullinen tutkimus Aineisto: kirjallinen kysely ja haastattelu	Johtamistapa: persoonan merkitys, edessä oleminen, puhuttelut ja johdettavien odosten täyttäminen. Piirteet ja ominaisuudet: itseluottamus, rohkeus, vastuuntunto, vaativuus.
Nivalainen (2015)	Minkälaiseksi suomalaiset kriisinhallintaoperaatioissa palvelleet upseerit kokevat suomalaisen johtajuuden ja mitä erityispiirteitä johtajuudessa on monikanellisessa kriisinhallintaoperaatioissa?	Laadullinen tutkimus (fenomenologia) Aineisto: avoin, strukturoimaton kysely	Vahvuudet: koulutustausta ja ammattitaito, vuorovaikutustaidot, motivointi ja tehtävöorientaatio. Haasteet: suorasukainen käyttäytyminen, suhtautuminen palautteeseen, avoimuuden puute.
Kulla (2011)	Millaiseksi suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajat kokevat johtamisen?	Laadullinen tutkimus (eksisistentiaalis-fenomenologinen) Aineisto: haastattelu	Johtaminen kohdistuu ihmisiin. Johtaminen on vuorovaikutusta tavoitteen saavuttamiseksi. Ihmissuhdetaitojen merkitys. Kokemuksen merkitys johtamisen oppimisessa.
Saksi (2013)	Miten suomalaiset finanssialan ylimmän johdon edustajat konstruoivat johtajuutta?	Laadullinen tutkimus (fenomenologis-hermeneuttinen) Aineisto: episodinen haastattelu	Seitsemän johtajuuden teemaa (muun muassa vastuu, läsnäolo ja luottamus). Johtajuuden kulttuurimuutos. Johtajuus kohdistuu ihmisiin, mutta sisältää myös manageriaalisia piirteitä.

Salovaara (2011)	Miten johtamiskoulutuksen osallistajat kokevat oppimispolkunsaa ja millaisia merkityksiä johtajuuteen liitetään?	Laadullinen tutkimus (hermeneuttinen, narratiivinen) Aineisto: videot (puhe ja toiminta)	Johtajuus on organisaation ja kulttuurin ominaisuus. Johtajuuden oppiminen on soveltamista, oivaltamista ja luovuutta pitäen sisällään myös epäonnistumisia.
Virtaharju (2016)	Milla tavalla konteksti vaikuttaa johtajuuden muotoutumiseen?	Laadullinen tutkimus (keskeisin menetelmä narratiivinen analyysi) Aineisto: esseet (haastattelu, havainnointi, dokumentit, valokuvat)	Johtajuus kumpuaa kontekstista. Johtajuus on tila, jossa joukko pyrkii saavuttamaan tietoisien tai tiedostamattoman päämäärän. Johtajuus muotoutuu yhteisessä merkityksenantoprosessissa.

Sotilasorganisaatioon kohdistuvan tutkimuksen hyöty tähän työhön muodostuu tutkimuskohteen kontekstista eli johtamisesta ja johtajuudesta sotilasorganisaatiossa. Lähimpänä tutkimukseni rajausta on Ruudun Tiede & Ase -lehdessä (1980, 89–124) julkaistu tutkimus 1939–1945 sodissa ansioituneiden rintamakomentajien (rykmentti- ja divisioonataso) henkilökohtaisesta johtamistavasta taisteluissa. Tulokset rakentuvat johtajuusteorioiden piirteitä ja käyttäytymistä korostavaan näkökulmaan. Tutkimuksen tulokset korostavat johtajan merkitystä, mutta johtajaan ei suoranaisesti kohdistu vaatimusta sankarillisuudesta tai ylivertaisesta osaamisesta. Nilvalaisen (2015) tutkimus kohdistuu suomalaisiin upseereihin ja yhteen sotilasjohtamisen toimintaympäristöön, joten tutkimus ja sen perustuminen ajankohtaiseen tietoon on mahdollisen vertailukohta tälle tutkimukselle.

Kullan (2011) väitöstutkimuksen tuloksissa on mielenkiintoista johtamisen kohdistuminen ihmisiin ja kokemuksen merkitys johtajana kehittymisen kannalta. Johtajaksi kehittymisen ajallinen kesto sijoittuu ajallisesti jotakuinkin upseerin uran ensimmäisen komentajatasoisen tehtävään. Tutkimus keskittyy suomalaiseen johtamiseen ja sijoittuu johtamistasollisesti organisaation korkeimmalla tasolle. Vaikka tässä tutkimuksessa johtamistason asemointi ei ole täysin samanlainen, ovat Kullan tutkimustulokset varteenotettavia ainakin vertailukohteena. Saksin (2013) väitöstutkimuksen tuloksista huomionarvoista erilaiset teemat, joiden kautta johtajuus nousee esiin. Sotilasjohtajuuden näkökulmasta mielenkiintoista on myös kulttuurin muutos sekä johtajan yksinäisyys ja päätöksenteko, sillä sotilasorganisaation kulttuurissa johtajan päätöksentekoon liittyvää roolia on yleisesti pidetty vahvana. Molemmissa tutkimuksissa käytetyt tutkimusmenetelmät ovat mielenkiintoisia myös tämän tutkimuksen näkökulmasta.

Salovaaran (2011) väitöstutkimuksen tekee mielenkiintoiseksi tutkimuksen pääväite johtajuudesta kulttuurin ja organisaation ominaisuutena. Sotilasorganisaation pitkä historia ja vahva kulttuuri ovat tekijöitä, joiden vuoksi Salovaaran väitettä voidaan pohtia myös tässä tutkimuksessa. Virtaharjun (2016) väitöstutkimuksen mukaan johtajuus kumpuaa kontekstuaalisista tekijöistä ja syntyy erilaisten merkityksenantoprosessien seurauksena. Tässä tutkimuksessa konteksti ja sen mahdolliset vaikutukset huomioidaan empiirisen aineiston keräämisen valmistelussa ja tulosten tulkinnassa. Molemmat tutkimukset poikkeavat perinteisistä johtajakeskeisistä tutkimuksista ja ajatuksesta johtajuuden muotoutumisesta johtajan toiminnan seurauksena. Sen sijaan niissä tunnistetaan johtajuuteen liittyvien sosiaalisten prosessien vaikutus johtajuuden muodostumiseen. Tutkimusten taustaoletukset johtajuuden ontologiasta toimivat yhtenä näkökulmana myös tämän tutkimuksen menetelmävalinnoille.

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportin toisessa luvussa perehdytään johtajuusteorioihin ja -tutkimukseen. Luvussa jaotellaan johtajuuden ja johtamisen käsitteet, perehdytään johtajuusteorioiden kehittymiseen, tarkastellaan johtajuusteorioita johdettavien näkökulmasta ja tuodaan esille eri sukupolvien odotuksia johtajuudelle. Kolmannessa luvussa perehdytään sotilasjohtajuuden kontekstiin johtajuudelle asetettujen vaatimusten, toimintaympäristöajattelun ja johtamisen nelikentän näkökulmasta. Toinen ja kolmas luku muodostavat tutkimuksen teoreettisen osuuden ja tuovat esiin tutkijan hermeneuttisen lähestymistavan, jolloin tutkijan käsitys tutkittavasta aiheesta muodostuu tutkimuksen edetessä ja samanaikaisesti ohjaa tutkijan tieteenfilosofisten taustaoletusten muodostumista ja menetelmävalintoja. Neljännessä luvussa esitetään tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset ja tutkimusmenetelmä. Viidennessä luvussa esitetään ja tulkitaan tutkimuksen tulokset sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset, arvioidaan tutkimusprosessia ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2. JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS

Tässä luvussa käsitellään johtamis- ja johtajuusteorioiden kehittymistä. Luvun tavoitteena on syventää tutkijan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Ymmärrys ilmiöstä toimii tutkimuksen tieteenfilosofisten ja tutkimusmenetelmällisten valintojen perustana. Samalla se muodostaa teoreettisen perustan haastatteluaineiston tulkintaan. Yksi luvun keskeisistä kysymyksistä kohdistuu Kuhnin paradigma-ajatteluun (Kuhn 2012). Onko johtajuusteorioiden ja johtajuuden osalta määritettävissä yhtä yleisesti hyväksyttyä, oikeana pidettyä ja vallitsevaa paradigmaa? (Niiniluoto 1984, 247–248.). Vai onko johtajuus ilmiönä kompleksinen kokonaisuus, joka saa erilaisissa olosuhteissa yksilöllisen muotonsa? Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään johtamisen ja johtajuuden jaottelu johtamisteorioiden, johtajuuden käsitteen ja johtamisen nelikentän näkökulmasta. Kolmen seuraavan alaluvun tavoitteena on selvittää johtajuusajattelun kehittyminen. Lopuksi käsitellään sukupolvien välisiä eroja ja niiden vaikutusta johtajuusajatteluun.

2.1. Johtamisen ja johtajuuden jäsentely

Englannin kielessä johtaminen erotellaan yleisesti sanoilla leadership ja management. Näistä ensimmäistä voidaan sanoa ihmisten johtamiseksi ja jälkimmäistä asioiden johtamiseksi. Kotter (1990a, 103–111) määrittelee asioiden johtamisen olevan kompleksisuuden kanssa selviämistä ja ihmisten johtamisen muutoksen kanssa selviämistä. Näistä asioiden johtaminen kohdistuu suunnitteluun, päätöksentekoon, tehtäviin ja prosesseihin. Ihmisten johtaminen taas kohdistuu ihmiseen ja ihmisten väliseen toimintaan (Kotter 1990a, 103–111; Kiuru 2009, 19). Huhtisen (2006a, 51) mukaan asioiden johtamiselle on tyypillistä kontrollointi, kun taas ihmisten johtaminen liitetään päättäväisyyteen, luotettavuuteen ja sosiaalisuuteen. Bennisin ja Nanusin (1985, 21.) mukaan management (asioiden johtaminen) on asioiden tekemistä oikein ja leadership (ihmisten johtaminen) oikeiden asioiden tekemistä. Grint (2005b, 2010) liittää käsitteen käytäntöön, jolloin asioiden johtaminen on aikaisemmin koettujen asioiden johtamista (tai toistamista) ja ihmisten johtaminen ennen kokemattomien tilanteiden johtamista.

Johtamisen nelikenttämallissa leadershipista käytetään sanaa johtajuus ja sen todetaan olevan ihmisiin kohdistuvaa johtamista. Management voidaan käsittää asioiden johtamisen lisäksi koko johtamisen käsitteen alla tapahtuvaksi toiminnaksi. Jatkossa johtaminen -sanaa käytetään

kun on tarkoitus käsitellä johtamista yleisellä tasolla. Johtajuus -sanaa käytetään käsiteltäessä sitä ihmisten välisenä toimintana.

Johtajuuden määritelmiä on niin monta kuin on niiden tekijää. Tämä Stogdillin (1974) lausuma konkretisoituu tutuessa erilaisiin johtajuuden määritelmiin. Kuten johdannossa todettiin, on Yuklin (2013) mukaan johtajuuden määritelmille tyypillistä se, että se on vaikuttamista ihmisten kautta ryhmään ja organisaatioon. Yukl (2013) itse määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa tuotetaan joukolle ymmärrys ja sopimus siitä, mitä ja miten tulee tehdä sekä miten yksilön ja ryhmän pyrkimyksiä edesautetaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Johtajuusteoriat ovat kehittyneet yhdessä yleisten johtamisteorioiden kanssa. Johtamisteorioiden ja -mallien voidaan katsoa syntyvän ratkaisuna olemassa olevaan ongelmaan tai pyrkimykseen lisätä toiminnan tehokkuutta. Teoriat edustavat omaa näkemystä johtamisen kokonaisuudesta. Seeckin (2008) mukaan johtamisteorioiden kehityksessä on havaittavissa neljä keskeistä koulukuntaa (paradigmaa). Ne ovat tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, rakenneteoriat ja kulttuuriteoriat. Teorioihin sisältyy erilaisia käsityksiä myös johtajan roolista ja taidoista. Tämän tutkimuksen osalta on keskityttävä johtajuutta käsitteleviin teorioihin. Johtajuusteorioiden pääsuuntauksia on valittu lähdeaineistoon tutustumalla ja yhdistämällä niistä yleisemmin käytetyn teoriallisen jaon. Tässä tutkimuksessa teorioista käsitellään johtajuuden piirreteoriat, käyttäytymisteoriat, tilanneteoriat, transformatiivinen johtajuus ja karismaattinen johtajuus. Sen jälkeen käsitellään viimeisempiä johtajuusteorioiden suuntauksia. (Yukl 2013; House & Aditya 1997; Den Hartog & Koopman 2001; Crevani ym. 2007; Seeck 2008; Glynn & Raffaelli 2010; Alvesson & Spicer 2011; Ropo 2011.)

2.2. Perinteiset johtajuusteoriat

Tässä alaluvussa käytetään yleisesti tunnettua Brymanin (1992) näkökulmaa perinteisten johtajuusteorioiden käsittelyyn. Sen mukaan voidaan erottaa neljä aikakautta, jolloin johtajuutta on tarkasteltu yksittäisten teorioiden näkökulmasta. Näitä ovat piirreteoriat, käyttäytymisteoriat, tilanneteoriat ja ns. uusi johtajuus.

Piirreteoriat

Tämän tutkimuksen näkökulmasta piirreteorioiden käsitteleminen on perusteltua. Sotilasorganisaation historia liitetään aina myös johtajuuteen. Historiassa on tehokkaita ja menestyneitä

johtajia kuvailtu yksilöllisten piirteiden perusteella. Myös sotilasjohtajien piirteiden tutkimuksella on pitkät perinteet. Psykologiset testit ja johtajan taitojen arviointi ovat edelleen olennainen osa sotilasorganisaation johtajavalintoja ja johtajakoulutusta organisaation kaikilla tasoilla. Piirreteorioiden jatkumona esiin noussut ajattelu johtajan taidoista ja niiden tarpeesta eri tehtävätasoilla on myös edelleen ajankohtainen tapa tarkastella sotilasjohtajuutta (Nissinen 2000, 62–66).

Ajattelu piirreteorioiden taustalla on siinä, että johtajaksi ei kehitytä vaan johtajaksi synnyttään. Piirreteoriat käsittelevät johtajaa ja johtajan yksilöllisiä ominaisuuksia. Tavoitteena oli tunnistaa ja profiloida hyvän johtajan ominaisuudet ja hyödyntää tätä tulevien johtajien valitsemisessa. Tutkimusten tuloksena (mm. Stogdill 1974; Bass 1990) pystyttiin erottelamaan piirteitä, jotka yhdistyivät johtajan tehokkuuteen, mutta eivät kuitenkaan taanneet sitä.

Stogdillin (1974) mukaan johtaja eroaa muista aloitekyvyn, itseluottamuksen, sosiaalisuuden, sinnikkyuden, näkemyksellisyyden ja vastuullisuuden suhteen. Yukl (2013) nostaa eri tutkimusten perusteella tehokkaan johtajan kahdeksan piirrettä (stressin sietokyky, tunteiden vakaus ja kypsyyden, luonteen eheys, kyky vaikuttaa asioihin, halu johtaa ja tulla hyväksytyksi sekä itseluottamus ja tavoiteorientaatio). Kirkpatrick & Locke (1991, 49) päätyvät kuuteen piirteeseen samalla todeten, että ne eivät yksistään riitä, vaan kokonaisuus riippuu tilanteesta. Piirteet ovat ”draivi” (onnistumisen halu, kunnianhimo, energia, sitkeys ja aloitteellisuus) halu johtaa, luotettavuus, itsevarmuus, kognitiiviset kyvyt ja työn osaaminen. Johtajan tehokkuuteen liittyviä piirteitä on myös koottu yhteen. Tästä esimerkkinä on viiden suuren (”big five”) yleisen piirteen kokonaisuus (Barrick & Mount 1991, 1–26; Judge ym. 1999, 623–625). Piirteet ovat ulospäin-suuntautuneisuus, avoimuus, tunnollisuus, sovinnollisuus ja tunne-elämän tasapaino.

Johtajan taitojen käsittely on piirreteorioiden jatkumo. Tämä poikkeaa aikaisemmasta teoriasta siten, että kyseessä on johtajan saavutettavissa olevat asiat hänen persoonallisuutensa sijasta. Katzin (1955) mukaan taidot voidaan jakaa kolmeen kategoriaan, joita ovat käytännölliset, sosiaaliset ja käsitteelliset taidot. Käytännölliset taidot liittyvät työhön liittyvien asioiden, kuten johtajan vastuulla olevan organisaation työvälineiden ja -menetelmien, työtä koskevan ohjeistuksen ja sääntöjen sekä erilaisten prosessien osaamiseen. Sosiaaliset taidot liittyvät ihmisten kanssa tapahtuvan työn osaamiseen. Niillä tarkoitetaan kykyä toimia johdettavien, vertaisten ja esimiesten kanssa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Käsitteelliset taidot liittyvät Katzin (1955) mukaan kokonaisuuden hahmottamiseen. Tämä sisältää yksityiskohtien liittämisen suurempaan kokonaisuuteen, muutosten seuraamusten käsittämisen, sekä organisaation toiminnan suhteuttamisen laajempaan kontekstiin. (Katz 1955, 33–42; Yukl 2013, 148–151.)

Käytännöllisten taitojen tarve tehokkaan johtamisen mahdollistajana on liitetty alemman tason ns. työnjohdollisiin tehtäviin kun käsitteellisten taitojen hallinta liitetään korkeimman tason johtajan taitovaatimukseen. Sosiaalisten taitojen merkityksen voidaan nähdä suhteellisen tasaisena, vaikka taidon tarve korostuu organisaation ylemmillä tasoilla. Katzin (1974, 1955) mukaan käytännöllinen osaaminen kehittyy tekemällä ja sosiaaliset taidot sopivalla valmennuksella. Käsitteellisen ajattelun kehittyminen edellyttää valmentamista sekä sopivissa määrin tapahtuvaa tehtäväkiertoa, jotta johtaja oppii hahmottamaan asioita eri perspektiivistä. (Katz 1955, 33–42; Katz 1974, 90–102; Yukl 2013, 154.)

Boyatzis (1982) on tunnistanut organisaatioita tutkimalla kompetensseja, jotka hän sijoittanut viiteen pääryhmään. Niitä ovat päämäärähakuisuus, johtamistaito, inhimillisten voimavarojen kehittäminen, muiden huomiointi ja ryhmätoiminnan johtaminen. Yuklin (2013) mukaan kompetenssit voidaan jakaa tunneälyyn, sosiaaliseen älykkyyteen ja oppimiskykyyn.

Käyttäytymisteoriat

Johtajien käyttäytymisen arviointi on edelleen yksi johtajuuskeskustelun aihe. Tällöin johtajia jaotellaan, jopa karrikoidusti, ihmisten johtajiksi tai asioiden johtajiksi. Johtajan käyttäytymiseen perustuvan tutkimuksen keskeisin anti onkin johtajan työn jaottelu tehtäväkeskeiseen ja suhdekeskeiseen johtamiseen. Kuten Yukl (2013, 50) toteaa, voidaan käyttäytymisessä nähdä selvä yhteys suhdekeskeisyyteen panostavan johtajan ja johdettavien tyytyväisyyden välillä. Tutkimuksissa ei kuitenkaan kiinnitetä tarpeeksi huomiota johtajan erilaisiin rooleihin ja tilannesidonnaisiin tekijöihin, kuten johdettaviin, johtajan asemaan organisaatiossa ja tehtävien luonteeseen. (Yukl 2013; Day & Antonakis 2012; House & Aditya 1997; Den Hartog & Koopman 2001.)

Käyttäytymisteorian juuret ovat Ohion ja Michiganin yliopistojen 1950 -luvulla aloittamassa tutkimuksessa. Johtajan käyttäytymiseen liittyvä tutkimus edustaa kehitystä, jossa johtajuuden tutkimus siirtyy käsittelemään johtajan lisäksi myös tehtäviä ja johdettavia. Tavoitteena oli selvittää, miten johtajan käyttäytymisen suuntaaminen, johdettavien kohtelu ja ajankäyttö eri asioihin vaikuttaa johtajan tehokkuuteen. Ohion yliopiston tutkimukset jakoivat johtajan toiminnan tehtävään suorittamiseen painottavaan (initial structure) ja ihmiset huomioon ottavaan toimintaan (consideration). Michiganin yliopiston tutkimuksissa tunnistettiin tehtäväkeskeisen (task oriented), ihmissuhdekeskeisen (relations oriented) johtajuuden lisäksi myös osallistuva johtajuus (participative) (vrt. Ropo 2011, 196). House & Adityan (1997, 420) mukaan Harvardin tutkimuksissa nousi esiin yksilöllisyys, mutta he olettavat sen jääneen varjoon sosiaalisuuden korostuessa.

Ihmissuhdekeskeinen johtaja viettää aikaa johdettavien kanssa, kuuntelee johdettavia ja heidän ongelmiaan sekä tukee ja ohjaa johdettavia huomioiden heidät tasavertaisina ihmisinä. Tehtäväkeskeinen johtaja kohdistaa huomionsa toiminnan koordinointiin ohjaten johdettavien tehtäviä ja ajankäyttöä sekä valvomalla toiminnan laatuvaatimusten täyttymistä ja prosessien toteuttamista. (Yukl 2013, 50.)

Tehtäväkeskeisyyttä ja suhdekeskeisyyttä käsittelevää ajattelua ovat soveltaneet muun muassa Tannenbaum & Schmidt (1958) sekä Blake ja Mouton (1964). Tannenbaumin & Schmidtin johtamiskäyttäytymisen jatkumomallissa (Continuum) johtamistyylien ääripäinä ovat johtajakeskeinen ja johdettaviin keskittyvä johtamistyyli, joiden välillä johtaja käyttää erilaisia tyyliä. Blaken ja Moutonin (1964) managerial grid (johtamisruudukko) on liitettävissä Ohion yliopiston tehtävä- ja suhdekeskeiseen jaotteluun ja erilaisiin painotuksiin niiden välillä. Mallissa huomioidaan se, että huomio ihmisiin ja tuotoksiin voi muodostua eri tavoin. Näin ollen johtaja voi painottaa jossain tilanteessa toista suuntausta ja olla tehokas (Yukl 2013, 57).

Mintzberg (1973) tutki viiden yrityksen toimitusjohtajatehtävissä toiminutta henkilöä. Tutkimuksen mukaan johtajan käyttäytymisessä on erotettavissa erilaisia rooleja, jotka hän tiivisti ihmissuhderooleiksi, tiedonkäsittelyyn liittyviksi rooleiksi ja päätöksentekorooleiksi.

Tilanneteoriat

Tilanneteoriat ovat relevantteja koko ajan kompleksisemmaksi muuttuvissa johtamisympäristöissä. Tilanneteorioilla on vahva yhteys myös sotilasjohtamiseen ja -johtajuuteen. Tämä näytetään muun muassa sotilasjohtamisen ja -johtajuuden liittämässä eri toimintaympäristöjen asettamiin vaatimuksiin. Sotilasjohtaja toimii uransa aikana johtajatehtävissä, joissa johdettavat muodostavat erilaisia ryhmiä muun muassa kokemustaalustaan. Johtajan tulee kyetä tunnistamaan ja ymmärtämään tilanteeseen liittyviä tekijöitä ja niiden vaikutuksia johtajuuteen. Seuraavaksi käsiteltävät teoriat ovat jokainen omalla tavallaan erilaisia sen suhteen, miten johtajan tulee huomioida tilanne.

Tilanneteoriat yhdistävät johtajan piirteet, käyttäytymisen ja tilannetekijät. Perusajatuksena teorioissa on johtajan mukautuminen tilanteeseen. Edellä mainitut kolme tekijää ovat johtamisen muuttujia, joilla on vaikutus toisiinsa. Yuklin (2013, 163) Muuttujista yksi on nimettävissä ennustavaksi muuttujaksi, yksi riippuvaksi muuttujaksi ja yksi tilannemuuttujaksi. Useimmissa teorioissa ennustava muuttuja on johtajan käyttäytymiseen (tehtävä- ja suhdekeskeisyys) liittyvä.

Fiedlerin (1967) kontingenssiteoriassa johtaminen on riippuvaista ryhmästä, tehtävästä ja valasta. Näiden perusteella tilanteet eroavat ja vaikuttavat johtajan mahdollisuuksiin toimia. Johtamisen käyttäytymispainotuksina mallissa voidaan tunnistaa tehtävä- ja suhdekeskeisyys. Teoriaan kehitettiin johtajien menestymistä ennustava LPC-malli (Least Preferred Co-worker), jossa johtajan tekemä arviointi mielestään heikoimmasta työntekijästä vaikuttaa johtajan valitsemaan johtamistyyliin. (Yukl 2013, 166–167; Juuti 2006, 177–180; House & Aditya 1997, 421; Den Hartog & Koopman 2001, 169.)

Hersey'n ja Blanchardin (1990;1969) tilannejohtamismalli perustuu osaltaan Reddinin 3D -malliin ja Blake & Moutonin johtamisruudukkomalliin (Juuti 2006, 180). Reddinin malli lisäsi perinteiseen tehtävä- ja suhdekeskeiseen jaotteluun kolmanneksi ulottuvuudeksi tehokkuuden. Mallissa on kyse siitä, että johtajan tulisi muuttaa tyyliään (käyttäytymistään) sovittamalla se johdettavan joukon ja yksilön kypsyyteen ts. kehittymistasoon. (Hersey & Blanchard 1990;1969, 162–180; Juuti 2006, 180–183; Yukl 2013, 165–166; House & Aditya 1997, 423; Den Hartog & Koopman 2001, 169.)

Path-Goal -teoria (Evans 1970; House 1971) selittää, miten johtajan käyttäytyminen eri tilanteissa vaikuttaa johdettavan tyytyväisyyteen ja suoritukseen (Yukl 2013, 164–165). Housen & Adityan (1997, 422) mukaan teorian tavoitteena oli täsmentää aikaisemmasta tehtävä- ja suhdekeskeisen käyttäytymisen muodostamia ongelmia.

Tilanneteorioiden periaatteet tuovat esiin johdettavien vaikutuksen johtajan valitsemaan käyttäytymismalliin. Haasteena varhaisemmissa tilanneteorioissa on kuitenkin johdettavien käsittely jonkinlaisena kokonaisuutena, jonka perusteella johtaja tekee valinnan käyttäytymisestään. Todellisuus saattaa kuitenkin olla monimutkaisempi, koska johdettavien välillä on usein havaittavissa eroja osaamisen ja kokemuksen suhteen. Tällöin johtajan tulisi kyetä sovittamaan oma käyttäytyminen suhteessa johdettaviin niin kollektiivisesti kuin yksilöllisesti.

Transformationaalinen johtajuus

Transformationaalinen johtajuus on Puolustusvoimissa käytössä olevan Syväjohtamisen mallin teoreettinen perusta. Transformationaalinen johtajuus ja myöhemmin käsiteltävä karismaattinen johtajuus poikkeavat aikaisemmista teorioista. Jos edelliset edustavat ajatusta johtajuudesta rationaalisen prosessin, transformationaalinen ja karismaattinen johtajuus painottavat arvoja ja tunteita sekä tiedostavat johtajan roolin ja käyttäytymisen symbolisen merkityksen johdettavien kanssa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Tässä mielessä johtajuuteen liittyy tulkinnallisuutta, joka muodostuu vuorovaikutuksen tuotteena.

Transformationaalisen johtajuuden käsite nousi ensimmäisen kerran esiin Burns (1978) julkaisemassa poliittista johtamista käsittelevässä kirjassa *Leadership*. Burns lähestyy johtajuutta vallan ja vaikuttamisen kautta. Transformationaalinen johtajuus perustuu käsitykseen, jonka mukaan todellinen johtajuus muuttaa johdettavaan toimintaan osallistuvia ihmisiä paremmaksi. Teorian synty oli seurausta pyrkimyksestä johtajuuden syvälliseen ymmärtämiseen. Burns esittää neljä transformationaalisen johtajuuden muotoa, joista yksi on karismaattinen johtajuus. Karismaattisen johtajuuden voi nähdä vaikuttavan transformationaalisen johtajuuden taustalla. (Juuti 2006, 190–197; Nissinen 2000, 32; Seeck 2008, 327–333.)

Transformationaalista johtajuutta on pidetty johtamisen uutena paradigmana. Juuti (2006, 190) esittää Burns teoksen olleen merkki johtamisen ja johtajuuden kehittymisestä tulkinnallisen näkökulman suuntaan. Transaktionaalinen johtaminen perustuu ajatukseen johtajan ja johdettavan välisestä vaihtoprosessista, jossa johtaja antaa johdettavalle palkintoja hänen suorituksistaan. Transformationaalinen johtaminen perustuu vetoamiseen johdettavan moraalisiin arvoihin, heidän tietoisuuden kehittämiseen, tulevaisuuden tavoitteiden ja päämäärien esittämiseen sekä yhteisen muutoksen toteuttamiseen. (Burns 1978, 18–21; Nissinen 2004, 128–129; Yukl 2013, 321; Juuti 2006, 190–194.)

Bass (1985) esitti mallin transformationaalisesta johtajuudesta pelkistäen Burns käsitteitä. Bassin teorian ero Burns teoriaan on se, että hän ei näe transformationaalista ja transaktionaalista johtamista toistensa vastakohtana. Ne ovat erillisiä, mutta eivät toisiaan poissulkevia. Hän myös jaottelee transaktionaalisen johtamisen managementiksi ja transformationaalisen johtamisen leadershipiksi. Bassin mukaan transformationaalinen johtaja parantaa johdettavan motivaatiota ja suorituksen tasoa, mutta tehokas johtaja käyttää sekä transformationaalista että transaktionaalista johtamistapaa. Transformationaalisen johtajuuden osa-alueita oli aluksi kolme: luottamuksen rakentaminen, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen kohtaaminen, joihin lisättiin myöhemmin inspiroiva motivointi. Transaktionaalisen johtajuuden osa-alueita oli aluksi kaksi: ehdollinen palkitseminen ja passiivinen johtaminen joihin lisättiin myöhemmin kontrolloiva johtaminen. (Bass 1985, 11–22; Nissinen 2000, 33–35; Nissinen 2004, 130–131; Yukl 2013, 321–333; Juuti 2006, 190–195.)

Bass liittää karisman transformationaaliseen johtamiseen johdon merkityksen ja yksilöiden huomioimisen kautta. Bassin mukaan karismaattisilla johtajilla on paljon valtaa johdettaviin nähden, jolloin he saattavat käyttää sitä väärin. Hän liittää karisman ihmisten inspiroimiseen, älylliseen stimulointiin ja yksilölliseen kohtaamiseen. (Juuti 2006, 190–197; Seeck 2008, 328–329.) Transformationaalisen johtajuuden käyttäytymisen arviointiin on kehitetty erilaisia menetelmiä, joista tunnetuimpia on MLQ -menetelmä (Multifactor Leadership Questionnaire) ja

siitä kehitetyt versiot. Kyselyssä johdettavilta selvitetään, miten usein johtajat käyttävät transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden käyttäytymismalleja. (Yukl 1999, 286; Yukl 2013, 324–325.) Tällaisten arviointimenetelmien käyttöönotto kuvastaa hyvin myös johdettavien roolin kasvua johtajuudelle annettavien merkitysten tuottajina.

Karismaattinen johtajuus

Karismaattisen johtajuuden käsittely tässä tutkimuksessa perustuu teorian taustaoletuksiin karismaattisuuden tarpeesta kriisitilanteissa (vrt. sotilasjohtamisen toimintaympäristöt). Karismaattinen, transformationaalinen ja visionäärinen johtajuus on yhdistetty neo-karismaattisten teorioiden alle. Karismaattisen johtajuuden ja transformationaalisen johtajuuden on todettu olevan yksi ja sama asia. Bassin (1985) mukaan karisma on olennainen osa transformationaalista johtajuutta, mutta karismaattinen johtaja ei välttämättä ole transformationaalinen johtaja. Karismaattiselle johtajuudelle on tunnusomaista johtajan piirteiden, käyttäytymisen ja osaamisen korostuminen. Transformationaalinen johtajuusteoria taas viestii enemmän johdettaviin kohdistuvan vaikuttamisen tärkeyttä. Suhde johdettaviin on teorioita erottava tekijä. (Yukl 1999, 2013; Anderson & Sun 2017.)

Max Weber (1947) piti karismaa kehon ja mielen lahjana. Sitä ei ollut suotu jokaiselle. Weber liittyy karisman ensisijaisesti epäviralliseen auktoriteettiin. Weberin ajattelun mukaan karisma ilmenee kriisitilanteissa. Karismaattinen johtaja nousee esiin osoittamalla poikkeuksellisen vision, joka ratkaisee ongelmat ja saa johdettavat uskomaan siihen. Vision näyttäessä toimivalta johdettavat alkavat pitää johtajaa poikkeuksellisena ja erityisominaisuuksia omaavana henkilönä. (Antonakis, Fenley & Liehti 2011, 375; Yukl 2013, 310. Yukl 1999, 293.)

Housen (1977) piirteitä, käyttäytymistä ja tilannetekijöitä yhdistävä sovellutus oli ensimmäinen viralliseen organisaatioon liitetty karismaattisen johtajuuden teoria. Sen mukaan johtajan karismaattisen johtajan ominaispiirteet ovat dominanssi, itseluottamus, halu vaikuttaa ja usko omaan näkemykseen. Karismaattinen johtaja antaa johdettaville selkeän, jopa ideologisen tavoitteen osoittaen luottamusta johdettavien kykyyn saavuttaa se. Housen mukaan karismaattinen johtajuus nousee esiin vaikeissa tilanteissa. Shamirin, Housen & Arthurin (1993) teoriassa tähän lisättiin motivaatioon liittyviä huomioita ja käsiteltiin yksityiskohtaisesti johtajan ja johdettavien välistä vaikuttamisprosessia. (Anderson & Sun 2017, 2; Yukl 2013, 312; Antonakis ym. 2011, 375; Den Hartog & Koopman 2001, 174; Aaltio 2008, 177.)

Congerin ja Kanungon (1987) teoria karismaattisesta johtajuudesta perustuu oletukseen, jonka mukaan karisma on johtajan piirteisiin ja kyvykkyyteen liittyvä ilmiö. Johdettavat muodostavat käsityksen johtajan karismaattisuudesta johtajan käyttäytymisen, asiantuntemuksen ja tilanteen

mukaan. Kriisi ei ole välttämätön edellytys karismaattisen johtajuuden esiintymiselle. Pelkkä tyytymättömyys tai vähäiset ongelmat voivat luoda tilanteen karismaattisen johtajuuden tarpeelle. (Yukl 2013, 310; Anderson & Sun 2017, 2; Aaltio 2008, 175.)

Yksi näkökulma karismaattiseen johtajuuteen on myös se, että se ei perustu ainoastaan johtajan piirteisiin ja käyttäytymiseen. Myös johdettavien on koettava johtaja karismaattisena henkilönä. (Howell & Shamir 2005, 96–112.) Karismaattisen johtajuuden tutkimukseen liittyy myös mahdollisuus karismaattisuuden oppimisesta. Antonakis ym. (2011) tutkimuksessa testattiin, voiko henkilöä opettaa käyttäytymään karismaattisesti ja vaikuttaako se johtajuuden tuloksiin. Tulosten mukaan koulutus lisäsi merkittävästi henkilöiden karismaattisuutta ja karisma johtajuuden tehokkuutta. Tämän perusteella karismaattisuus voidaan liittää vuorovaikutustaitoihin. (Anderson & Sun 2017, 2; Antonakis ym. 2011, 375; Yukl 2013, 310.)

Karismaa käsiteltäessä ei voida välttää sen liittämistä hyvään ja pahaan sekä karisman positiivisiin ja negatiivisiin seuraamuksiin. Karismaa voidaan jaotella sen sosiaalisen ja henkilökohtaisen orientaation mukaan. Sosialisoitu karismaattinen johtajuus perustuu tasa-arvoiseen käyttäytymiseen, palvelee yhteistä etua sekä kehittää ja voimaannuttaa muita ihmisiä. Henkilökohtainen karismaattinen johtajuus perustuu dominoivaan, narsistiseen ja autoritaariseen käyttäytymiseen. Johtaja on itsekäs, saattaa manipuloida johdettaviaan oman etunsa saavuttamiseksi. (Anderson & Sun 2017, 2-3; Howell & Shamir 2005, 96–112; Den Hartog & Koopman 2001, 175–176; Yukl 2013, 317.)

2.3. Johtajuuden uudet suuntaukset

1990 -luvulta lähtien johtajuusteorioita on kehitetty kiihtyvällä tahdilla. Tutkittaessa kymmenessä tieteellisessä julkaisussa esitettyjä sovelluksia, malleja ja teorioita todettiin niitä olevan 66 kappaletta (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu 2014.). Vanhempi teorian tutkimus keskittyi ymmärtämään johtajuuden prosesseja yleisellä tasolla, kun uudemmissa malleissa ja teorioissa on siirrytty tarkastelemaan muun muassa johtajuuden ilmiötä eri tavoin määriteltävinä ajanjaksoina ja eri hierakkisilla tasoilla.

Perinteisiä teorioita ei kuitenkaan ole hylätty eikä niiden kehittäminen ole pysähtynyt. Dinhin ym. (2014) mukaan vanhempien teorioiden osalta eniten on käsitelty neo -karismaattisia teorioita (etenkin transformationaalinen ja karismaattinen johtajuus), johtajuutta tiedollisena prosessina

(johtajan ja johdettavan mieli), sosiaalisena vaihtona (mm. LMX -teoria) sekä johtajuuden piirteitä ja taitoja. Johtajuuteen liittyvät tiedolliset prosessit ovat selkeä nouseva teorian ala. Yleisimmin se pyrkii vastaamaan kysymyksiin ”Mitä johtajuus tarkoittaa” ja ”Mikä johtajuudessa on tärkeää”. (Dinh ym. 2014; Gardner, Lowe, Moss, Mahoney, & Cogliser 2010.)

Johtajuuden vaikutuksia on perinteisesti tutkittu ja analysoitu yksilöllisellä, kahdenvälisellä sekä ryhmä- ja organisaatiotasolla tapahtuvana prosessina (Yukl 2013, 14). Tutkimus painottuu edelleen johtajuuteen kahdenvälisenä prosessina, mutta 2000 -luvulla analysointia on alettu tekemään yksittäisten tapahtumien tasolla ja näkökulmasta (Dinh ym. 2014). Tällä tavalla voidaan päästä käsiksi hetkellisiin yksittäisiin seikkoihin, joilla voidaan nähdä olleen vaikutusta suoritukseen.

Näkemyks kertoo, mistä organisaatioissa tapahtuvassa johtajuudessa on kyse. Kyse on integroivasta kehityksestä, jossa myös teorioita, niiden välisiä suhteita ja samanaikaisuutta tutkitaan. Johtajuuden vaikuttavuutta on tutkittu paljon. Johtajuus on kuitenkin muutakin kuin tuloksia. Se liittyy kehittyviin organisaatioihin ja organisaatioissa tapahtuviin muutoksiin, joiden vaikutuksista johtajuuteen erilaisia näkemyksiä, kokemuksia ja mielipiteitä.

Näkökulma johtajuuteen on ollut johtajakeskeinen, mutta laajentunut johtajan ja johdettavan välisen tarkastelun kautta myös johdettavan näkökulmaan. Johtajuuteen liittyvät sosiaaliset prosessit ovat nousseet yhdeksi johtajuuden tutkimuksen ja teorian näkökulmista. Johtajuuteen liittyvät johtajan ja johdettavien sekä päätöksenteon kognitiiviset prosessit pyrkivät ymmärtämään johtajuutta ja sen tarkoitusta.

Johtajuus sosiaalisena prosessina

Johtajuuden tarkastelu sosiaalisena prosessina haastavat perinteiset johtajuusteoriat, jossa johtajuutta käsitellään erilaisten roolien kautta. Toiminnasta vastuussa oleva henkilö on johtaja ja toimintaan osallistuvat ovat johdettavia. Johtajuuteen liittyviä tekijöitä tarkastellaan yleensä yksilöiden ominaisuuksien, käyttäytymisen ja heidän organisaatioon ja yksilöihin tuottaman vaikutuksen kautta.

Johtajuuden tarkastelu sosiaalisena prosessina liittyy tutkimuksellisesti johtajuuden siirtymiseen johtajanäkökulmasta kohti yhteisöllistä ilmiötä. Relationaalista johtajuutta voidaan jossain määrin pitää tämän kehityksen alkutekijänä. Perinteisessä merkityksessä relationaalinen johtajuus käsittelee johtajan ja johdettavien välistä suhdetta. Kehityskulkuun liittyy myös lähestymistapa, joka keskittyy johdettaviin. Sen mukaan käsitys johtajuudesta kehittyy johdettavien

kognition, ominaisuuksien ja identiteettien konstruktiona. Myöhemmin johtajuutta on alettu käsittelemään konstruktiivisena ilmiönä, joka syntyy yksilöiden tietyssä kontekstissa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa erottelematta erilaisia rooleja. (Fairhurst & Uhl-Bien 2012; Fairhurst & Grant 2010.).

Uhl-Bien (2006) sekä Uhl-Bien, Maslyn ja Ospina (2011) lähestyvät johtajuuden sosiaalista prosessia avaamalla relationaalisen johtajuuden käsitettä. He jakavat relationaalisen postpositivistiseen ja sosiaaliseen konstruktionismiin. Postpositivistisen näkemyksen mukaan johtajuus tapahtuu vuorovaikutussuhteen seurauksena. Konstruktivistisen näkemyksen mukaan johtajuus tapahtuu ja rakentuu vuorovaikutussuhteessa (Fairhurst & Connaughton 2014, 15).

Ensimmäinen on yksilötasolla tapahtuva ajattelun seurauksena muodostuva käsitys, joka muodostuu yksilön toimiessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Keskeistä on tiedon muodostuminen yksilötasolla. Lähestymistapa relationaaliseen johtajuuteen keskittyy yksilöön ja sen vuoksi myös yksilöiden erilaiset roolit, kuten johtaja ja johdettava ovat selkeästi erotettavissa ja näillä rooleilla on merkittävä asema johtajuuden tarkastelussa. Kyse on johtajan ja johdettavien välisistä suhteista, jossa relaatio kohdistuu yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Lähestymistapaa voidaan pitää relationaalisen johtajuuden perinteisenä muotona. (Uhl-Bien 2006, 54–677; Uhl-Bien 1995, 219–247; Dachler & Hosking 1995, 1–29; Yukl 2013, 221–222.)

Näkökulma tunnistaa johtajan ja johdettavan välisen dynamiikan ja vaikutuksen. Relationaalisen johtajuuden ensimmäiset muodot voidaan löytää Folletin ”Power with” -näkökulmasta. Näkökulma voidaan liittää ihmissuhteita painottavaan yleiseen johtamisparadigmaan (vrt. Seeck 2008). Relationaalista johtajuutta on lähestytty LMX -teoriassa jo 1970 -luvulla. LMX -teoria oli ensimmäinen, joka huomioi vahvasti johdettavat. Teoriassa on huomionarvoista se, että johtaja luo yksilöllisen suhteen jokaiseen johdettavaan. Johtaja ei käyttäydy kaikkia johdettaviaan kohtaan samalla tavalla ja suhteet osaan johdettavista ovat siten tiiviimpiä. Kyse on johtajan ja johdettavien välisestä sosiaalisesta vaihdosta. Johtaja kehittää suhteita, joista on eniten hyötyä tavoitteiden saavuttamiselle. (Uhl-Bien 2006, 654–677; Uhl-Bien 1995, 219–247; Dachler & Hosking 1995, 1-29; Seeck 2008, 127–129; Yukl 2013, 221–222.)

Toinen näkökulma käsittelee johtajuuden ja siihen liittyvän tiedon muodostumista sosiaalisena konstruktiona ja sosiaalisesti jaettuna. Näkökulma siirtää tarkastelun perinteisestä relationaalista johtajuudesta konstruktiiviseseen näkökulmaan. Tieto muodostuu erilaisissa suhteissa sekä historiallisissa ja kulttuurisissa ympäristöissä, on jatkuvaa ja saa uusia merkityksiä. Relationaalisen johtajuuden näkökulmasta tämä tarkoittaa sosiaalista prosessia itsessään ja sen kautta tuo-

tettua ja jaettua tietoa johtajuudesta. Johtajuuden käsite saa aina yksilöllisen ontologisen muotonsa ollen riippuvainen edellä mainituista tekijöistä. Tässä suhteessa relationaalinen tarkoittaa useita todellisuuksia. Keskeinen ero perinteiseen relationaaliseen johtajuuteen (johtajan ja johdettavien väliset suhteet) verrattuna on, että näkökulma siirtyy yksilöstä kollektiivisuuden dynamiikkaan. Johtaja on siten ”yksi ääni” laajemmassa sosiaalisessa prosessissa, jossa tuotetaan ymmärrys johtajuudesta. Näin ollen vuorovaikutuksesta tulee relationaalisen johtajuuden avaintekijä. Johtajuus muotoutuu vuorovaikutuksessa ja on elävä käsite, joka kehittyy ja muuttuu ajan kuluessa. Johtajuus muodostuu siten organisaation ymmärryksenä ja tuotteena yksilöiden kohtaamisen ja vuorovaikutuksen kautta. Keskeiset tekijät johtajuuden muotoutumisessa ovat yksilöt, vuorovaikutus ja konteksti. (Fairhurst & Uhl-Bien 2012, 1043–1062; Uhl-Bien 2006, 654–677; Dachler & Hosking 1995, 1–29.)

Tällaisessa konstruktiiivisessa näkökulmassa johtajuus nähdään yhteisöllisesti konstruoituna sosio-historiallisena kollektiivisten merkitysten tuotteena. Johtajuus on siten yhteisön tuottama todellisuus, joka muodostuu vuorovaikutusprosessien tuotteina. Vuorovaikutuksen käytännöt eri tilanteissa ovat olennainen osa johtajuuden konstruoinnissa. Konstruktivistinen näkökulma pyrkii ymmärtämään sosiaalisia prosesseja, joissa käsitykset muodostuvat. Näkökulma ei keskity erilaisiin rooleihin, kuten johtajiin tai johdettaviin ja yksilöiden ominaisuuksiin, kuten perinteisissä johtajuusteorioissa on ollut tapana tehdä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että se ei huomioisi johtajia tai johdettavia. Sosiaalisessa prosessissa roolien merkitys siirtyy kuitenkin sivuosaan, kun keskiöön nousee yksilöiden vuorovaikutus. (Fairhurst & Grant, 2010, 171–210; Crevani, Lindgren, & Packendorff 2010, 77–86.)

Uhl-Bienin (2006) mukaan johtajuus on löydettävissä ”välitilasta”, joka voidaan nähdä muuttuvina vuorovaikutustilanteina omissa yksilöllisissä konteksteissaan. Konstruktiiiviseen näkökulmaan pohjautuvaa johtajuuden tutkimusta tehdään runsaasti ja menetelmät vaihtelevat. Tämä avaa uuden mahdollisuuden tutkia ja ymmärtää johtajuutta. Parhaimmillaan se voi auttaa ymmärtämään kompleksiseksi koettua abstraktia ilmiötä täysin uudella tavalla. Tutkimuksessa on kuitenkin huomioitava kriittisyys näkökulmaa kohtaan. Esimerkiksi kulttuurin merkitys johtajuuden konstruoinnissa voi vaikuttaa merkittävästi johtajuuden käsitteen muodostumiseen. (Fairhurst & Connaughton 2014, 7-35; Fairhurst & Grant, 2010, 171–210.)

Konstruktiiivinen näkökulman asemointi suhteessa perinteisiin johtajuusteorioihin on haasteellista eikä välttämättä ole tarpeellista. Se sulkee jossain määrin pois mahdollisuuden roolien, ominaisuuksien, käyttäytymisen ja vaikutuksen jäsentelyyn, koska johtajuus itsessään on riippuvaista yksilöistä, vuorovaikutuksesta ja kontekstista. Johtajuutta ei siten voida määritellä universaalisti.

2.4. Näkökulma johdettaviin

Johtajuustutkimuksen historiassa huomio keskittyy johtajaan. Näkemyksen taustalla voidaan nähdä vaikuttavan Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon paradigma, joka painotti työn tehokkuuden lisäämistä rationalisoinnilla, erikoistumisella ja vaiheistamisella. Paradigmaan on vaikuttanut myös teollisuuden kehittyminen ja työntekijöiden alhainen ammattitaito. Johtaja nähdään ensiluokkaisena ja johdettavat huonolaatuisempina yksilöinä. Johdettavat vaativat jatkuvaa kontrollointia, jonka vuoksi johtajan tulee valvoa johdettavien toimintaa halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Johtajien tulee siten olla suoria ja ohjaavia managereita. (Uhl-Bien, Riggio, Lowe & Carsten 2014 & Seeck 2008.)

Piirreteorioissa tarkastelu painottuu ainoastaan johtajan ominaisuuksiin. Käyttäytymisteorioiden myötä johtajan toiminta jaetaan tehtäväjohtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Katzin (1955) jako johtajuudesta erilaisena taitoina huomioivat johtajan sosiaaliset taidot, mutta molempien teorioiden painotus on kuitenkin johtajan käyttäytymisessä ja kompetenssissa. Johtaja on siten ”vipu” jolla ohjataan johdettavia. (Dinh ym. 2012; Uhl-Bien ym. 2014.)

Tilannejohtajuuden teorioissa (mm. Fiedler 1967 ja Hersey & Blanchard 1969) johdettavat nähdään yhtenä ”tilannemuuttujana”, joka johtajan tulee kyetä huomioimaan. Päätöksenteon (mm. Path-Goal -teoria) kannalta johdettavat voidaan ottaa mukaan päätöksentekoon ja heitä voidaan osallistaa siinä määrin kuin se on tarpeellista johdettavien motivoimisen kannalta.

Karismaattisen johtajuuden tutkimuksessa painotus on keskittynyt johtajan osoittamaan ”voimaan”, joka saa johdettavat luottamaan johtajaan toimimaan johtajan osoittaman vision saavuttamiseksi. Congerin ja Kanungon (1987) sekä Howellin & Shamirin (2005) mukaan karismaattisessa johtajuudessa on tunnistettavissa yhteys johtajan ja johdettavien välillä, mutta se keskittyy piirteisiin, jotka vetoavat johdettaviin ja vahvistavat heidän odotuksia ja käsityksiä johtajuudesta.

Johdettavilla on tärkeä merkitys transformationaalisessa johtajuudessa, vaikka johtaja on edelleen keskiössä. Johdettavat saadaan sitoutumaan tavoitteisiin haastamalla, inspiroimalla ja motivoimalla. Johdettavien kasvua tuetaan ja heidän kehittäminen nähdään avaimena johdettavien ja organisaation tavoitteiden yhdensuuntaistamisessa. Transformationaalinen johtajuus näkee tärkeänä johtajan ja johdettavien välisen suhteen kehittämisen, mutta ei käsittele johdettavia laajemmassa mittakaavassa. Syväjohtamisen mallin näkökulmasta johdettavien antaman palautteen merkitys nähdään johtajan kehittämisen kannalta tärkeänä (Nissinen 2000).

Relationaalisen johtajuuden eri näkökulmat nostavat johdettavat merkittäväksi osaksi johtajuuden rakentumista. Vuorovaikutuksella on merkittävä rooli relationaalisessa johtajuudessa. Johdettavien merkitys riippuu näkökulmasta. Perinteinen relationaalisen johtajuuden näkökulma lähestyy johdettavia vuorovaikutuksen kohteena, jolloin esimerkiksi LMX -teorian sekä sosiaalisen vaihdon teorioiden mukaisesti johtaja ylläpitää ja kehittää suhdettaan ”korkeamman hyötysuhteen” omaaviin johdettaviin. Tämän taustalla voi vaikuttaa johtajan ja johdettavan yhdensuuntainen arvomaailma ja ajattelu. Sosiaalisen konstruktivismiin näkökulman mukaan johdettavat ovat osa yhteisöä, jossa käsitys johtajuudesta muodostuu. Näin ollen johdettavat ovat erottamaton osa johtajuutta ja sen muodostumisen sosiaalista prosessia.

Osa johtajuusteorioista on myös johdettavakeskeisiä. Nämä teoria perustuvat johtajuuteen sosiaalisena konstruktiona, jossa johtajuus on johdettavien kognition, ominaisuuksien ja sosiaalisen identiteetin tuote. Meindlin (1985) mukaan länsimaissa korostunut johtajan rooli vaikuttaa romantisoivasti johdettavien johtajuuskäsityksen muodostumiseen. Tällöin yhteisöllisen prosessin tuotteet näyttäytyvät johtajan aikaansaannoksina. Osa teorioista voidaan nimittää ”epäsuoriksi” johtajuusteorioiksi. Teorioiden mukaan johdettavien uskomukset, kokemukset ja skeemat johtajan käyttäytymisestä vaikuttavat siihen, millaiseksi hyvä johtaja johtajuus koetaan. Sosiaalisen identiteetin teorioissa johtajuus nähdään sekä johdettavien motivaationa toimia yhteistyössä johtajan kanssa että johtajan kykynä vaikuttaa johdettaviin. Yksilöt omaksuvat yhteisön edellyttämiä käyttäytymismalleja perustuen käsitykseen kuulumisesta johonkin ryhmään. Tässä tapauksessa yksilöt omaksuvat roolinsa johdettavana ja myös johtajuudesta muodostuu malli, joka on sosiaalisen identiteetin tuote. Tällainen näkökulma siirtää johdettavakeskisen johtajuusteorian lähemmäksi relationaalista johtajuutta. (Uhl-Bien ym. 2014, 83–104; Bligh, Kohles & Pillai 2011, 1058–1077.)

Johdettavia voidaan tarkastella sukupolvien näkökulmasta. Tällaisen tarkastelun kautta huomataan myös, että johdettavien välillä voi olla suuriakin eroja. Aikaisemmissa teorioissa on käsitelty johdettavia jaotteleamalla heitä iän ja ammattitaidon mukaan ja nähty näiden tekijöiden vaikuttavan johtajan valitsemaan johtamistyyliin. Millaisia ovat johdettavat? Sotilasorganisaatioissa johdettavat ovat myös tulevia johtajia. Sukupolvien käsitykset johtajuudesta vaikuttavat myös heidän toimintaan johtajana. Pohdinta on erityisen tärkeä relationaalisen johtajuuden yksilönäkökulmasta ja yhteisöllisestä näkökulmasta. Lopputuloksena ei ole yksinomaan johtajalle asetettavia vaatimuksia. Pohdinta auttaa muodostamaan käsityksen siitä, millainen johtamis-ympäristö on yhteisönä ja millaisin tavoin yhteisö muodostaa käsityksiä johtajuudesta.

Jokaiselle sukupolvella on omat erityispiirteensä. Nämä näyttäytyvät esim. perusarvoissa tottumuksissa, työn merkityksessä, työn tekemisen tavoissa, työn ja vapaa-ajan välisessä suhteessa.

Erityispiirteet muodostuvat sukupolvien kokemusten kautta. Johtajuuden näkökulmasta tämä tarkoittaa käsityksiä ja odotuksia muun muassa johtajan osaamisesta ja ammattitaidosta, päätöksenteosta, motivointitaidoista, ongelmanratkaisumenetelmistä ja vuorovaikutuksesta.

Sukupolvella tarkoitetaan ihmisiä, jotka ovat syntyneet tiettyinä ajanjaksona. Näillä sukupolvilla on oma ”lokeronsa” sosiaalisen kehityksen historiallisessa ulottuvuudessa (Parry & Urwin 2010, 81). Sukupolvien ajanjaksoja on esitetty eri tavoilla (vrt. Parry & Urwin 2011; Kultalahti 2012; Kilber, Barclay & Ohmer 2014). ”Baby Boomereiden” voidaan katsoa syntyneen vuosina 1945–1965, X-sukupolven vuosina 1960–1980 ja Y-sukupolven vuosina 1980–1999. Tapscottin (2009) mukaan ”Baby Boomerit”, X-sukupolvi ja Y-sukupolvi ovat tällä hetkellä työelämässä. Näistä X-sukupolven voidaan katsoa olevan suurin työelämässä oleva sukupolvi ja Y-sukupolven saapuneen työelämään ja vaikuttavan merkittävästi käsityksiin johtajuudesta.

Sukupolvien erityispiirteistä on tehty paljon tutkimuksia. Society of Human Resource Managementin (2004) mukaan ”Boomereita” voidaan kuvailla tulosorientoituneiksi, yhden työnantajan palveluksessa pysyviksi, ja täyden työpanoksen antaviksi. X-sukupolvi taas vaihtaa herkästi työnantajaa, on teknologiaa hyödyntävä, nopea oppimaan, arvostaa monimuotoisuutta, pitää epävirallisuudesta sekä arvostaa korkealle työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa. Y-sukupolvi voidaan pitää ”digitaalisukupolvena”, jolla on samanlaisia arvostuksia kuin X-sukupolvella, mutta sen lisäksi haluavat valvontaa (silmälläpitämistä). (Twenge ym. Campbell, Hoffman & Lance 2010, 1120–1121.) Tämän tutkimuksen kannalta tarkastelun tulee painottua nuorempiin sukupolviin, erityisesti Y-sukupolveen. Sukupolven suurin ero suhteessa aiempiin on todennäköisesti tottumuksessa vuorovaikutukseen ja digitaalisten työvälineiden käyttämiseen, joka edelleen vaikuttaa kommunikointiin, rutiineihin sekä työtehtävien hoitamiseen (Vesterinen 2011, 9).

Y-sukupolven odotetaan haastavan perinteiset johtajuuskäsitykset. Sukupolvi on tottunut aktiiviseen vuorovaikutukseen ja itsensä kehittämiseen liittyvään palautteeseen jo koulumaailmassa. Sukupolvi odottaa molemminpuolista vuorovaikutusta ja palautetta johtajan ja johdettavan välillä. Molempien tulee esittää mielipiteensä. Johtajan on kyettävä vastaamaan kysymykseen ”miksi?”. Y-sukupolvi haluaa kuulla perustelut tehtäville asioille ja päätöksille. Johtajan tulee osata olla läsnä. Johtajan tulee osallistua ja ”laittaa itsensä peliin”. Johtaja ei siis saa olla vain johtajan asemassa. X-sukupolveen verrattuna Y-sukupolvi haluaa johtajien osoittavan johtajuutta. Johtajan tulee olla jämäkkä ja tehdä nopeasti päätöksiä. Johtajan odotetaan esittävän tavoitteet työntekijöille ja osoittavan suunnan organisaatiolle. Johtajan tulee ohjata johdettavia, mutta ohjaus ei kuitenkaan saa olla käyttämistä tai ”mikromanagementointia”. Johtajan tulee myös

olla hyvä tiimipelaaja. (Kultalahti & Viitala 2014, 575; Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 24; Vesterinen 2010, 181–183; Vesterinen 2011, 125–128.)

Y-sukupolven johtajiin kohdistuvat odotukset sisältävät paljon transformationaalisen johtajuuden elementtejä etenkin älyllinen stimuloiminen, yksilöllisen kohtaaminen ja innostavan motiivoinnin osalta. Transformationaalisen johtajuus painottuu kuitenkin johtajan tarkasteluun. Tapscottin (2009, 170–171) mukaan nykyiset johtamismallit ovat lähellä sotilaallista hierarkisuutta, vaikka yhteiskunta on avoin ja sosiaalinen. Tämä viittaa siihen, että johtamisen perusrakenteet laahaisivat kehityksen perässä. Tätä tulee pohtia myös johtajuuden kannalta.

Edellisissä alaluvuissa esitetyn perusteella on haastavaa nimetä johtajuusteoreettisesti vallitsevaa paradigmaa. Jokaisesta teoriasta on löydettävissä elementtejä, jotka osaltaan vaikuttavat johtajuuteen niin yksilötasolla kuin kollektiivisesti. Olennaisin huomio kohdistuukin teoreettisen ajattelun taustalla olevaan oletukseen johtajuuden ontologiasta. Johtajuus voidaan joissain tilanteissa yhdistää yksilöön eli johtajaan. Samalla johtajuuden liittäminen johtajaan tuo esille johtajuuteen ja sen muotoutumiseen liittyvät sosiaaliset prosessit. Millä perusteella johtajuus siis liitetään johtajaan ja millainen on johdettavien, vuorovaikutuksen ja kontekstin vaikutus johtajuudelle annettaviin merkityksiin? Tässä mielessä konstruktiivinen käsitys tarjoaa ”sateenvarjon”, jonka alla johtajuutta voidaan pyrkiä ymmärtämään laajemmassa merkityksessä. Tällöin johtajuuden käsitteen rakentumisella on oma yleinen viitekehys, mutta itse johtajuus konstruoituu yksilöiden ja yhteisöjen tuottamina käsityksinä todellisuudesta.

3. SOTILASJOHTAJUUS JA KOMENTAJUUS

Edellisen luvun tavoin tämä pääluke kehittää tutkijan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja muodostaa perustan tutkimusmenetelmän valinnalle. Luku tukee myös tulosten tulkintaa. Luvun tavoitteena on muodostaa käsitys sotilasjohtajuuden kontekstista. Ensin käsitellään sotilasjohtajuudelle asetettavia vaatimuksia, jonka jälkeen sotilasjohtajuutta käsitellään erilaisten toimintaympäristöjen näkökulmasta. Oman kokonaisuutensa muodostavat kolme alalukua, joissa sotilasjohtamisen kontekstia tarkastellaan johtamisen nelikentän avulla. Nelikenttämalli tarjoaa johtajalle hyvän työkalun johtamiseen vaikuttavien tekijöiden jäsentämiseen. Johtajan tulee ymmärtää johtamiseen eri tilanteissa vaikuttavia tekijöitä, niiden välisiä suhteita ja kyettävä löytämään tasapaino nelikentän osa-alueiden välillä (Huhtinen 2006b, s 42–49). Tässä tapauksessa johtamisen nelikentän avulla erotellaan sotilasjohtajuuteen vaikuttavia tekijöitä sotilasorganisaation kontekstissa ja erityisesti joukkoyksikkötasolla.

Tässä luvussa tapahtuvan tarkastelun taustalla on ajatus sotilasjohtamisen ja -johtajuuden kompleksisuudesta. Kompleksisuus tulee erityisesti esiin sotilasjohtajuudelle asetettavien vaatimusten moninaisuudesta, toimintaympäristöjen eroista ja päällekkäisyydestä sekä sotilasorganisaatiolle ominaisesta tavasta pyrkiä hallitsemaan johtamista ja johtajuutta erilaisin normeihin ja ohjein. Tämä tuottaa muutospainetta johtajuudelle ja organisaation kulttuurille niiden pyrkiessä tasapainoon suhteessa kokonaisuuteen. Johtajuus ja johtamiskulttuuri kohtaavat karrikoidusti muotoiltuna rauhanajan vakaan, suunnittelua korostavan virkamieskulttuurin ja toisaalta sodanajan toimintaympäristön aikakriittisen, nopeaa päätöksentekoa vaativan ja osin intuitiivisuuden perustuvan johtamiskulttuurin. Sotilasjohtaja kohtaa molemmat näkökulmat päivittäisessä toiminnassaan myös tämänhetkessä, tulosjohtamista ja toisaalta valmiuden merkitystä korostavassa johtamisen ja johtajuuden kontekstissa.

3.1. Sotilasjohtajuudelle asetettuja vaatimuksia

Osa sotilasjohtajalle asetetuista vaatimuksista perustuu lainsäädäntöön. Sotilasvirkaan nimettävältä vaaditaan muun muassa ehdotonta luotettavuutta sekä terveydeltä ja fyysiseltä kunnolta sopivuutta. Ammattisotilaan tulee ylläpitää tehtävänsä edellyttämiä sotilaan perustaitoja ja kuntoa. Puolustusvoimien virkaan nimettävältä määritetään koulutukseen, kokemukseen ja johtamistaitoon liittyviä kelpoisuusvaatimuksia. Upseerin virassa ja uralla eteneminen edellyttävät eritasoisten tutkintojen suorittamista. Everstin, kommodorin tai sitä ylemmän upseerin virkaan

vaaditaan yleisesikuntaupseerin tutkinto. Tutkinnot opiskellaan Maanpuolustuskorkeakoulussa. Lisäksi upseeri sitoutuu tutkinnon suorittamisen jälkeen palvelemaan koulutusta vastaavissa tehtävissä tietyn vähimmäisajan. (Laki Puolustusvoimista 2007; Valtioneuvoston asetus Puolustusvoimista 2007; Laki maanpuolustuskorkeakoulusta 2008.)

Sotilasjohtajan tulee olla yleisjohtaja ja toisaalta johtajalla on oltava kyky toimia asiantuntija-tehtävissä. Sotilasjohtajien koulutuksen tavoitteena on tuottaa *johtajia asiantuntijavalmiuksin*. Suoritettavat tutkinnot ja niiden sisältö on sidottu organisaatiotasoittein ja oppiaineisiin (esim. johtaminen) liittyviin tavoittein. Tutkinnot sisältävät tieteellistä opetusta sekä sotilasammattilista opetusta. Johtamisen osalta molemmat tukevat tulevissa tehtävissä vaadittavaa johtamisosaamista. Yleisesikuntaupseerin tutkinto antaa yhdessä 3-5 vuoden työssäoppimisen kanssa valmiudet keskitason päällikkötehtäviin sekä täydennyskoulutuksen kanssa Puolustusvoimien ylimpiin tehtäviin. Rauhanajan tehtäviin suhteutettuna upseerit saavat tutkinnoissa koulutusta yhtä johtamistasoa ylemmän tason toiminnasta. (Maanpuolustuskorkeakoulu Opinto-opas 2015; Yleisesikuntaupseerin tutkinnon opetussuunnitelma (YET15) 2015.)

Upseerin tulee olla itseohjautuva ja kriittiseen tarkasteluun kykenevä päätöksentekijä ja vastuunkantaja omalla tehtävätasolla. Sotilasjohtamisen osalta korostetaan päätöksentekoa, toimeenpanoa sekä ajan merkityksen ja johtamispaikan valinnan merkitystä. Johtamisen kokonaisuuden (nelikenttä) ymmärtäminen on opintojen sisällön perusta. Esiin nostetaan myös johtajien yksilölliset erot eri johtamistoiminnassa sekä toiminta niin johtajana kuin johdettavanakin. Johtamiskäyttäytymisen analysointi ja kehittäminen esitetään merkittävänä johtamiseen liittyvänä tekijänä. (Maanpuolustuskorkeakoulu, opinto-opas 2015.)

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia (2014) ohjaa henkilöstöjohtamista antamalla perusteet kehittämiselle. Yksi strategian osa-alueista on johtaminen ja vuorovaikutustaidot. Puolustusvoimain komentaja korostaa strategian esipuheessa muun muassa elinikäistä oppimista, tehtäväkiertoa, johtamis- ja esimiestaitoa sekä esimiehen vastuun jakamattomuutta. Strategiassa esitetään myös toimintaympäristön muutostekijöitä. Johtamisen osalta korostuu kansainvälisyys, kokonaisturvallisuuteen liittyvä yhteistyö, kansalaisten ja eri sukupolvien arvojen muutos sekä informaation ja teknologian kehitys. Sodanajan toimintaympäristössä tämä tarkoittaa johtajan toimintakyvyn merkityksen kasvamista taistelukentän muuttuessa entistä monimuotoisemmaksi ja epäsymmetrisemmäksi. Henkilöstön osaamisen todetaan rakentuvan työssä oppimalla, esimiehiltä, vertaisilta ja johdettavilta oppimalla sekä kouluttautumalla. Näistä työssä oppiminen on keskeisin osa osaamisen kehittämisessä ja kokemuksen karttumisessa. (HESTRA 2014, 1–15.)

Henkilöstöstrategian johtamista ja vuorovaikutustaitoja käsittelevä osa korostaa johtajuuden merkitystä. Johtajan on kyettävä rakentamaan yhteishenkeä, olemaan oikeudenmukainen, pitämään huolta johdettavista, tukemaan yksilöitä ja jaksamista sekä ennaltaehkäisemään ja tunnistamaan ongelma- ja ristiriitatilanteita. Johtajan vastuu korostuu työn organisoinnissa, tehtävien, tavoitteiden ja vastuuden määrittämisessä sekä tavoitteiden saavuttamisessa. Ylimpiin tehtäviin eteneminen edellyttää laaja-alaista kokemusta erilaisista johto- ja suunnittelutehtävistä sekä kansainvälisestä yhteistyöstä. Kokemus kansainvälisestä toiminnasta on edellytys Puolustusvoimien ylimpiin tehtäviin. Tehtävään määrääminen ja sotilasarvossa ylentäminen edellyttää upseerilta niin fyysiseen ikään, virka-ikään ja kokemukseen kuin ammattitaitoon, osaamiseen, toimintakykyyn ja sopivuuteen liittyviä asioita. Ylimpiin sotilasarvoihin (eversti/kommodori ja kenraalikunta) etenemiseen vaikuttavat erityisesti sodanajan ja rauhanajan henkilöstötarve. Tämän lisäksi arvioidaan osaamista, kokemusta, käytettävyyttä ja sopivuutta. (HESTRA 2014, 18–19, 29–42.)

Johtamisen kannalta mielenkiintoisimpia tekijöitä tehtävään määräämisen ja sotilasarvossa ylentämisen osalta ovat opintomenestys, aikaisempi tehtäväkokemus, vuorovaikutustaidot, kompetenssi ja kehittymispotentiaali. Ahosen (2015) mukaan ylemmän johdon seuraajasuunnitelmissa korostuu käsitteellisen ajattelu merkitys, jolloin seuraajasuunnitteluun on liitettävä myös kyvykkyydaspekti (kompetenssi ja kehityspotentiaali). Kompetenssin osalta arvioidaan asiantuntijuutta sekä operatiivisia ja strategisia kykyjä. Kompetenssin arviointi ei kuitenkaan ole peruste ylennykselle tai pärjäämiselle suhteessa muihin, vaan tukee erityisesti yksilön kehittymistä. Toisaalta se voi vaikuttaa päätöksiä tekevien käsitykseen johtajuuspotentiaalista. Puolustusvoimien henkilöstöstrategian (2014) mukaan johtamistaitoja kehitetään muun muassa hyödyntämällä johtajakoulutuksen palautejärjestelmiä sekä parantamalla kompetenssiarvioinnin käytettävyyttä henkilöstösuunnittelussa ja henkilökohtaisen kehittymisen työkaluna. Kompetenssiarvioinnissa johtamiskäyttäytyminen jaetaan viiteen alueeseen, joita ovat toimeenpano, ihmisten johtaminen, vaikuttavuus, paineensieto sekä suunnittelu ja kehittäminen (Puolustusvoimien tehtävä- ja seuraajasuunnittelu 2017).

Nissisen (2000, 62–68) mukaan upseerilta (johtajalta) edellytettävät taidot muuttuvat uran aikana. Johtajuuden kehittämisessä on samalla kyse jatkuvasta oppimisesta. Nuoren sotilaan ja johtajan ammattitaidon perustana toimivat käytännölliset ja tekniset taidot, joita hän tarvitsee uran alkuvaiheessa toimiessaan yleisiä sotilastaitoja vaativissa tehtävissä. Käytännöllisten taitojen merkitys johtajuudessa vähenee organisaation keski- ja ylätasolla kun käsitteellisen ajattelun merkitys korostuu. Käsitteellinen ajattelu tarkoittaa kokonaisuuksien hallintaa sekä erilaisten ilmiöiden ymmärtämistä ja yhdistämistä. Vuorovaikutukseen liittyvät taitojen merkitys

pysyy suhteellisen muuttumattomana johtajuuden kaikilla tasoilla. Tässä mielessä se on johtajuuden työkalu, joka siirtää johtajan ajattelun ja tahdon toiminnaksi niin käytännöllisiä kuin käsitteellisiäkin taitoja edellyttävissä tehtävissä.

USA:n armeijan tutkimusinstituutin (ARI) tutkimusraportti hiljaisen tiedon merkityksestä päätöksenteossa laajentaa ajatusta Nissisen esittämästä käytännöllisten ja käsitteellisten taitojen suhteesta. Tutkimuksen mukaan kaikkia taitoja tarvitaan, vaikka niiden käytäntö vaihtelee organisaation eri tasoilla. Raportissa korostetaan Nissisen (2000) tavoin kokemuksen ja oppimisen merkitystä. Tutkimuksessa hiljaisen tiedon hallinnan liitetään käytännölliseen älykkyyteen ja kokemukseen. Nämä yhdessä kehittävät yksilön metakognitiivisia kykyjä, jotka tukevat ongelmanratkaisua kompleksisissa tilanteissa. Tällä tavalla hiljaisen tiedon hallinta taas siirtyy käsitteellisen ajattelun tasolle. Tutkimuksen mukaan kokeneiden upseerien hiljaisen tiedon hallinta oli selkeästi korkeammalla tasolla suhteessa nuorempiin upseereihin. Edellisen perusteella voidaan päätellä käytännöllisten taitojen ja käsitteellisen ajattelun muodostavan vuorovaikutustaitojen kanssa toisiaan tukevan kokonaisuuden, jossa käytäntö ja kokemus muodostavat perustan käsitteelliselle ajattelulle. (Antonakis, Hedlund, Pretz ja Sternberg 2002, 6–55.)

Wong, Bliese ja McGurk (2003) käsittelevät artikkelissaan sotilasjohtajuuteen liittyviä vaatimuksia hyödyntäen Huntin (1991) mallia johtajuudesta organisaation eri tasoilla. Heidän mukaan johtajuuteen vaikuttavat tekijät ovat riippuvaisia organisaation tasosta, toimintaympäristöstä, tehtävistä, kulttuurista ja johtajuuteen vaadittavista kyvyistä. Tämä kuvaa hyvin sotilasjohtajalle asetettujen vaatimusten moninaisuutta ja niiden vaihtelevuutta tehtävissä organisaation eri tasoilla. Transformationaalinen johtajuus ja kyky adaptoitua eri toimintaympäristöihin ovat tutkimusten mukaan keskeiset joukkoyksikötason johtajalta vaadittavat taidot. (Bass, Avolio, Jung & Berson 2003, 207–218; Dvir, Eden, Avolio & Shamir 2002, 735–744.)

Vaikka sotilasjohtajuudelle asetettavat vaatimukset ovat riippuvaisia johtamistasosta, voidaan niitä tiivistää muutamaan tekijään. Yksilön kannalta tärkeimpiä ominaisuuksia ovat kyky vuorovaikutukseen ja adaptaatioon. Vuorovaikutustaitojen tarve liittyy transformationaalisen johtajuuteen. Adaptaatio taas yhdistyy koulutuksen, työssäoppimisen ja kokemuksen avulla kehittyvänä ominaisuutena käytännöllisten taitojen ja käsitteellisen ajattelun kehittymiseen. Edellä mainitut tekijät luovat valmiuksia sotilasjohtajuudelle asetettaviin vaatimuksiin vastaamiseksi uran eri vaiheissa ja erilaisissa tilanteissa. Laajemmin tarkasteltuna tilanteet voidaan nähdä johtajuuden toimintaympäristöinä, joiden näkökulmasta sotilasjohtajuutta tarkastellaan seuraavaksi.

3.2. Sotilasjohtajuuden toimintaympäristöt

Suomalaisen sotilasorganisaation johtamisajattelun voidaan nähdä nojaavan toimintaympäristöajatteluun. Puolustusvoimien komentaja on sotilaskäskyasioissa tasavallan presidentin alainen, kun taas hallinnollisesti Puolustusvoimat on Puolustusministeriön alaisuudessa (Laki Puolustusvoimista 2007). Puolustusvoimien rauhanajan hallintorakenne on siten vahvasti Puolustusministeriön toimivallan alla, mutta sodanajan organisaatorakenne on Puolustusvoimien komentajan toimivallan alla.

Puolustusvoimien linja-esikuntaorganisaatiomallissa puolustushaarat ovat samalla tasolla puolustusvoimien johtoesikunnan (Pääesikunta) kanssa. Puolustushaarojen toimintaympäristöt (maa, meri ja ilma) on kytketty luonnonympäristöön. Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt voidaan jakaa mukaan rauhanajan, sodanajan, kriisinhallinnan ja kokonaismaanpuolustuksen toimintaympäristöihin (Huhtinen 2006b, 45). Johtajan näkökulmasta toimintaympäristön nähdään muodostuvan fyysisestä ja henkis -kulttuurisesta ympäristöstä, jossa johtaja toimii ja havainnoi (Nissinen & Seppälä 2000). Johtajan käsikirjassa (2012) toimintaympäristöjä jaetaan sen luonteen perusteella avoimiksi, rajoitetuiksi ja suljetuiksi toimintaympäristöiksi.

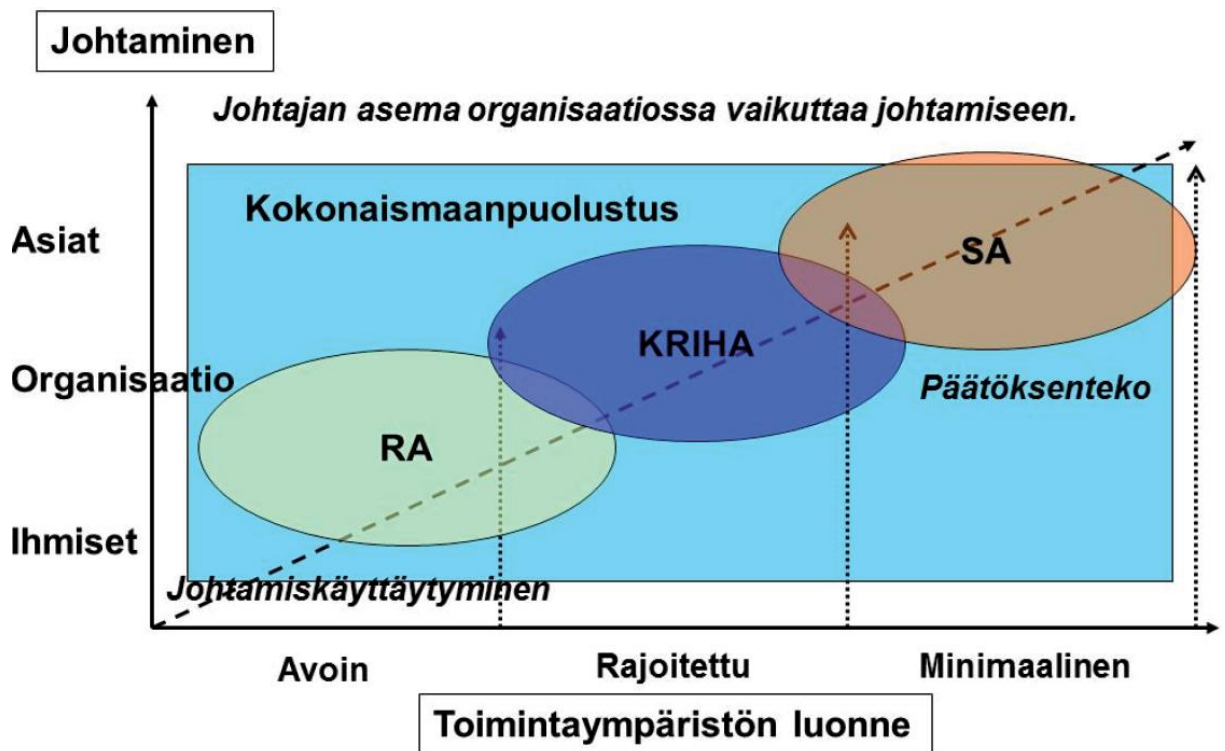
Toimintaympäristöajattelu näkyy myös Puolustusvoimien johtamismalleissa. Rauhanajan organisaation johtamismallina korostuu tulosjohtaminen ja sodanajan johtamismallina on operatiivinen johtaminen (Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus 2015; Hartikainen 2015.). Molempia malleja tarvitaan kuitenkin kaikissa toimintaympäristöissä. Tämä kuvaa hyvin toimintaympäristöajattelun liittyvää kompleksisuutta myös johtamisen ylätasolla.

Laaksosen (2009, 35) mukaan toimintaympäristöajattelu edustaa näkökulmaa, jonka johtamiselle ja johtajuudelle ei ole yhtä yleistä toimintamallia. Johtaminen ja johtajuus vaihtelevat siten olosuhteiden mukaan. Toimintaympäristöajattelu voidaan liittää myös tilannejohtamisen teorioihin (Hanén 2017, 25–27). Erilaiset toimintaympäristöt muodostavat kokonaisuutena johtamiseen toteuttamiseen vaikuttavia tekijöitä.

Toimintaympäristöjen jako ei ole käytännössä yhtä selkeä kuin edellä esitetty jako. Toimintaympäristöissä on aina päällekkäisiä, muuttuvia ja muuttumattomia elementtejä. Sotilasorganisaatio ja sotilasjohtaja toteuttavat rauhanajan tehtäviä sekä valmistautuu ja harjoittelee sodanajan tehtäväänsä rauhanajan toimintaympäristössä. Kriisinhallinnan toimintaympäristö sisältää tilanteita, jotka liittyvät kaikkiin toimintaympäristöihin. Toisaalta sodanajan toimintaympäristö ei muodostu ainoastaan taisteluista. Johtajan tulee lisäksi ymmärtää toimintaympäristön sisällä toimivia johtajia ja johdettavia.

Johtajuuden näkökulmasta toimintaympäristö muodostaa perustan johtajan ja johdettavien väliselle vuorovaikutukselle. Johtajan on kyettävä hahmottamaan toimintaympäristön asettamat vaatimukset johtamiseen eli joukolle asetettujen tehtävien täyttämiseen. Toisaalta johtajan ymmärrettävä, miten kyseisessä tilanteessa tulisi johtaa ihmisiä tavoitteen saavuttamiseksi.

Johtajan tulee kyetä toimimaan tehokkaasti kaikissa toimintaympäristöissä. Johtamisen ja toimintaympäristön suhdetta on usein esitetty erilaisiin kuvain, joissa johtamisessa painottuvia tekijöitä kuvaillaan suhteessa toimintaympäristöön. Kuviossa 2 on esitetty esimerkki Johtajan käsikirjasta (2012).



Kuvio 2. Toimintaympäristön luonne ja johtaminen (Johtajan käsikirja 2012).

Nissisen ja Seppälän (2000) mukaan johtajan tulisi kyetä toimimaan tasapainoisesti sotilasjohtamisen alakäsitteiden eli johtajan aseman, päätöksenteon ja johtamiskäyttäytymisen välillä. Tämä näkemys viittaa siihen, että johtajan on kyettävä asemoimaan itsensä ja toimintansa suhteessa vallitseviin olosuhteisiin.

Sotilasjohtaja toimii uransa eri vaiheissa kaikissa toimintaympäristöissä. Johtajan käsikirjan (2012) mukaan rauhanajan ja kokonaismaanpuolustuksen toimintaympäristöjä voidaan kuvata avoimeksi toimintaympäristöiksi, jossa ollaan tiiviissä kosketuksessa ulkoiseen toimintaympäristöön. Puolustusvoimat valmistautuu toteuttamaan päätehtävänsä tässä toimintaympäristössä. Yksi osa tätä on toiminnan sovittaminen yhteen muiden viranomaisten kanssa mm. Yhteiskunnan turvallisuusstrategian (2010) mukaisesti. Toimintaympäristön ominaispiirteenä on

jatkuva muutos, joka korostaa oppivan organisaation ja yksilöiden merkitystä. Avoin toimintaympäristö edellyttää johtajalta ja johtajuudelta avointa vuorovaikutusta kaikilla organisaation tasoilla ja eri organisaatioiden välisessä toiminnassa. Johtamiskulttuurin merkitys on vahva. Sotilasjohtajuuden näkökulmasta avoin toimintaympäristö voi haastaa perinteiset käsitykset vahvasta johtajuudesta, joka korostaa esim. organisaation hierarkkista rakennetta ja johtajan asemaa. (Johtajan käsikirja 2012, 31–32; Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2010.)

Kriisinhallinnan toimintaympäristöä pidetään Johtajan käsikirjassa (2012) esimerkkinä rajoitettua toimintaympäristöstä. Sen mukaan toimintaympäristön erityispiirteitä ovat vakiintuneet organisaatorakenteet ja toimintatavat sekä vahva organisaatiokulttuuri yhdistettynä hierarkkiseen linja-esikuntaorganisaatioon. Yksilölle, esimerkiksi johtajalle tämä tarkoittaa rajattua toiminnanvapautta ja yhteistoimintamahdollisuuksia organisaation ulkopuolelle. Johtamisessa korostuu kontrolloiva ja asiakeskeinen johtamiskulttuuri. Kriisinhallinnan toimintaympäristössä turvallisuuteen liittyvät uhkat saattavat edellyttää organisaatorakenteiden ja vakiintuneiden toimintatapojen noudattamista. Toisaalta nämä tilanteet luovat mahdollisuuden tilannesidonnaisten tiimien muodostamiseen ja asiantuntijuuden hyödyntämiseen meneillään olevan tapahtuman ratkaisemiseksi. Kriisinhallinnan toimintaympäristössä toimitaan usein yhteistoiminnassa eri kansallisuuksien kanssa. Sujuvan yhteistoiminnan mahdollistaminen saattaa tämän vuoksi edellyttää vakiintuneisiin toimintatapoihin sidottuja käytäntöjä. Johtamisen ja johtajuuden kannalta kriisinhallinnan toimintaympäristö on haasteellinen, koska johtamiskulttuuri ja johtajuuden käytäntö (johtamiskäyttäytyminen) voi vaihdella paljon kansallisuuksien välillä.

Nivalainen (2015) toteaa kriisinhallintajoukkoon kohdistuneessa tutkimuksessaan suomalaisten upseerien johtajuuden vahvuudeksi koulutustason ja ammattitaidon, jonka pohjalta vuorovaikutuksen rakentaminen yli henkilöstö- ja kansallisuusrajojen on tehokasta. Hänen mukaan suomalaiset upseerit ovat tehtäväorientoituneita ja kykenevät rakentamaan yhteishenkeä ja kehittämään motivaatiota. Haasteena on suorasukainen käyttäytyminen, avoimuuden puute ja suhtautuminen palautteeseen. Johtajan on yksilönä kyettävä tunnistamaan ympäristöstä tekijät, jotka tulee huomioida käyttäytymisessään. Olennaisin huomio on kuitenkin se, että vuorovaikutustaitojen merkitys on suuri.

Sodanajan toimintaympäristöä voidaan pitää yksilön kannalta minimaalisena toimintaympäristönä. Keskeisin piirre toimintaympäristössä on henkinen ja fyysinen stressi ja erilaiset stressireaktiot. Johtajan käsikirjan (2012) mukaan johtajan käyttäytymisessä korostuu ratkaisevasti päätöksenteko. Organisaatiolta odotetaan hierarkkisuutta ja selkeitä toimintatapoja. Johtajuuden odotetaan perustuvaan hierarkian osoittamaan asemaan. Edellisen perusteella johtajuus edellyttää päätöksiä ja organisaation rakenteiden ja toimintatapojen mukaista toimintaa. Nämä

tekijät ovat itsessään tuttuja johtajalle. Suurin haaste johtajuuteen nouseekin toimintaympäristön sisältämästä henkisestä paineesta, jolloin päätöksen seuraukset voivat johtaa ihmishenkien menettämiseen. Tässä suhteessa johtajan vastuu tehtävän toteuttamisesta ja päätöksenteon sisältämät ristiriidat tehtävän toteuttamisen ja ihmishenkien menettämisen välillä saavat äärimmäisen muotonsa.

Sodanajan toimintaympäristössä johtaja kohtaa tilanteen, joka sisältää epätietoisuutta ja epävarmuutta. Tämä saattaa johtua tiedon puutteesta ja asioiden kontrolloimattomuudesta. Sodanajan toimintaympäristö ei kuitenkaan ole pelkkää taistelua. Taisteluun valmistautumisella on myös oma merkityksensä. Johtajuuden näkökulmasta nämä hetket ovat merkittäviä joukon kiinteyden kehittämisen kannalta. Sen rakentuminen on riippuvaista organisaation eri tasoilla toimivista johtajista ja johtamiskäyttäytymisestä. (Johtajan käsikirja 2012, 30–34; Sinivuo 2011.)

Sotilasjohtaja kohtaa jatkuvasti erilaisten toimintaympäristöjen vaatimuksia. Rauhan aikana valitaan ja koulutetaan johtajia sodanajan tehtäviin sekä harjoitellaan toimintaa sodanajan toimintaympäristössä. Kriisinhallintaoperaatiot kehittävät yksilötasolla henkilökohtaista rauhanajan ja sodanajan osaamista. Sotilasjohtajalla on aina kaksi tehtävää, jotka ovat rauhanajan tehtävä ja sodanajan tehtävä. Näiden lisäksi johtaja on lähes aina myös johdettavien kouluttaja tai opettaja. Tehtävien ja roolien vaatimukset voivat välillä olla ristiriidassa keskenään ja johtaja voi harvoin keskittyä ainoastaan sodanajan tehtävään valmistautumiseen. Tämä edellyttää eri toimintaympäristöjen erityispiirteiden tunnistamista ja oman toiminnan asemoimista toimintaympäristöön soveltuvaksi. Johtajuus muodostuu tässä mielessä eri toimintaympäristöjen asettamien vaatimusten summaksi tai tasapainotilaksi toimintaympäristöjen välillä. Johtajuus ja sen ilmeneminen on siten jatkuvassa muutostilassa.

3.3. Sotilasjohtajuus

Sotilasorganisaation johtaminen ja johtajuus nähdään komentajakeskeisenä. Tällöin sen voidaan nähdä ilmentyvän eri organisaatiotasojen päälliköissä ja komentajissa. Sotilasjohtamista käsittelevissä artikkeleissa, oppaissa ja ohjesäännöissä toistuu komentajakeskeisyys ja johtajan kokonaisvastuu (Kenttäohjesääntö Yleinen 2014, 19; Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus 2015). Sotilasorganisaatiossa korostetaan johtajan vastuuta kokonaisuudesta, henkilöstöstä, tehtävistä ja materiaalista. Johtajuuden näkökulmasta komentajakeskeisyys käsittää vastuun oman henkilöstön kouluttamisesta, kasvattamisesta ja ohjaamisesta, valvonnasta, palkitsemisesta sekä tarvittaessa rankaisemisesta. Ajattelun seurauksena organisaation onnistuminen ja

epäonnistuminen henkilöityy usein joukon johtajaan. Komentajakeskeisyyteen viittaavat perustelut ovat muuttuneet jonkin verran eri aikoina, mutta käsite elää edelleen vahvana ja sitä halutaan korostaa myös nykyään käytössä olevien suunnitteluprosessien ohjeissa. Samalla on huomattava, että komentajakeskeisyyden korostuneisuus on universaalialia. Esimerkiksi Operatiivisen suunnittelun perusteet -asiakirja (FINGOP) perustuu Naton käyttämiin periaatteisiin. Asiakirjassa korostuu suunnittelun kohdistuminen komentajan päätöksenteon perustaksi. Sotilasorganisaation rakenne, tehtävät ja sodanajan toimintaympäristön vaatimukset vaikuttavat osaltaan komentajakeskeisyyden korostumiseen. (MAAVYHTSUPE (L) 2015; HESTRA 2014; Johtajan käsikirja 2012; FINGOP 2009; Sotilasjohtaja 2 1990; Sotilasjohtaja 3 1990; Johtamistaito 2 1973.)

Smircichin ja Morganin (1982) mukaan johtajan tulkinta tilanteesta ja kyky luoda johdettaville merkityksiä todellisuudesta sen perusteella on yksi tehokkaan johtajuuden tekijä. Komentajakeskeisyys ja vastuu luovat perustan sotilasjohtajan mahdollisuudelle vaikuttaa johdettaviin. Vastuu päätöksenteosta antaa mahdollisuuden vaikuttaa siihen mikä on merkityksellistä. Komentaja määrittelee siten johtamansa joukon käsitystä todellisuudesta. Tämä näkemys tukee osaltaan komentajaa hänen tehtävässään, mutta lisää samalla onnistumisen henkilöitymistä. Samalla on huomioitava tilanteet, joissa näitä merkityksiä luodaan. Mikäli nämä tilanteet ovat rutiininomaisesti toistuvia ja ennalta määriteltyjä tapahtumia, voivat olosuhteet osaltaan vaikuttaa johtajuuden ja hänen antamien merkitysten muodostumiseen sekä johtajassa itsessään kuin johdettavissakin. Vapaamuotoisissa tilanteissa merkitykset voivat toisaalta olla toisenlaisia.

Johtajuusteorioiden näkökulmasta tarkasteltuna sotilasjohtajuus voidaan nähdä johtajakeskeisenä toimintana, jossa huomio on kiinnittynyt johtajan kykyyn saavuttaa tavoitteet. Tällöin organisaatio, henkilöstö ja erilaiset resurssit toimivat johtajan työvälineinä. Kun johtajuutta tarkastellaan historian valossa, voidaan löytää yhtymäkohtia suurmiesteorioihin, joiden mukaan johtajuus ja taito johtaa olivat synnynnäistä ja johtajan koettiin omaavan ominaisuuksia, jotka erottivat hänet muista ihmisistä. Tämä näyttäytyy myös sotilasjohtajien opetuksessa. Johtaminen tuli yleisesikuntaupseerikoulutuksen oppiaineeksi vuonna 1956 (Sotakorkeakoulusta Maanpuolustuskorkeakouluksi 1994, 15, 59). Kuitenkin upseereiden johtamistaitoa arvoitiin jo tätä aikaisemmin esimiesten toimesta muun muassa sanallisin henkilöarvioinnein. Johtamistaidon saatettiin katsoa olevan sotilasjohtajan sisäinen ominaisuus, joka seurasi henkilöä sotilasarvon mukana.

Johtamiseen ja johtajuuteen liittyvän kirjallisuuden osalta Puolustusvoimien johtamiskirjallisuus on seurannut vallitsevia johtajuusteorioita. Johtamistaito 2 vuodelta 1973 käsittelee johtajan kykyjä, johtamisen luonnetta ja erilaisia johtamismalleja. Näitä ovat muun muassa Lewinin,

Tannenbaumin, Likertin, Ohio Staten ja Blake & Moutonin mallit johtajuudesta. Mallien perusajatus jäsenteele johtajuutta asioiden ja ihmisten johtamisen sekä autoritaarisen ja demokraattisen johtajuuden välillä. Johtajuus määritellään johtajana olemiseksi ja johtajan asemaksi. Käskyvalta ja käskyvaltasuhteet ovat olennainen johtajuuden piirre. Johtajuus sidotaan siten vahvasti organisaatorakenteeseen, mutta myös johtajuuteen liittyvä vuorovaikutus nousee esille suhteellisen uutena tekijänä, joka koetaan jossain määrin ristiriitaisena suhteessa käskyvaltaan. Johtajan tulee kyetä hyväksyttämään asemansa joukon johtajana. Myös johtajuuden kehittämiseen kiinnitetään huomiota. Sotilasjohtajuuden erityispiirteiksi mainitaan sodanajan tehtävien vaatimukset johtamiseen ja organisaation rakenteelle, johtamiseen liittyvä henkinen paine, tehtävien vaatima kuuliaisuus sekä johtajan esimerkin korostuminen. (Johtamistaito 2 1973.)

Sotilasjohtaja 1 (1990) sisältää johtamisajattelun kehittymistä kuvaavan osan. Sotilasjohtaja 1:ssä tarkastellaan yksilöä ja erilaisia sosiaalisia järjestelmiä. Myös johtajuuden kehittämisen merkitys nostetaan esille. Johtamista ja johtajuutta jäsennetään jakamalla johtaminen ihmisten ja asioiden johtamiseen. Ihmisten johtaminen jaetaan itsensä, ryhmän ja henkilöstön johtamiseen. Johtajuuden perusvaatimus on kyetä käynnistämään ja koordinoimaan toiminta tavoitteiden saavuttamiseksi sekä kyky ylläpitää suhteet joukon ulkoiseen ja sisäiseen ympäristöön. Johtajuuteen liittyvien tekijöiden todetaan olevan tilannesidonnaisia. Siten esimerkiksi johtajuuden tarve on voimakas taistelutehtävään valmistauduttaessa. Kriisitilanteessa johtajuus edellyttää asiakeskeistä ja autoritaarista johtajuutta. Johtajuuden todetaan olevan tehokkainta silloin kun johtajan muodollinen asema ja persoonallisiin piirteisiin liittyvä valta yhdistyvät samassa henkilössä. (Sotilasjohtaja 1 1990.)

Sotilasjohtajuuden suurin teoriallinen muutos liittyy transformationaaliseen johtajuuteen. Ihmisten johtaminen on otettu johtamiskoulutuksen painopistealueeksi 1990 -luvulla ja tavoitteena on ollut saada johtaminen vastaamaan sodanajan toimintaympäristön asettamia vaatimuksia. Syväjohtamisen malli kohdistaa päähuomioon ihmisten johtamiseen (Nissinen 2000). Jos aikaisempi puolustusvoimien johtamiskirjallisuus käsitteli ihmisten ja asioiden johtamisen suhdetta, painottaa Johtajan käsikirja (2012) ihmisten johtamista. Tämä ei tarkoita luopumista käskyvaltasuhteiden, organisaatorakenteiden merkityksestä tai johtajan vastuusta, mutta siirtää johtamisajattelua suuntaan, jossa tavoitteet saavutetaan ihmisten avulla. Johtajuutta käsitellään arvojen ja eettisyyden perustalta ja toimintaympäristön nähdään vaikuttavan merkittävästi johtajuuteen. (Nissinen 2000; Johtajan käsikirja 2012.)

Syväjohtamisen malli perustuu transformationaalisen johtajuuden paradigmaan, erityisesti Bassin johtamaan tutkimusnäkökulmaan (Nissinen 2000, 25). Malli on suomalaisista lähtökohdista

kehitetty johtamismalli, joka huomioi universaalisen mallin yksilölliset kulttuurinäkökulmat. Syväjohtamisen mallissa on korostuneesti tuotu esiin johtajan mahdollisuus kasvaa (kehittyä) ja palautteen merkitys. Nissisen (2000, 33) näkemyksen mukaan Burns'n ajattelussa keskeistä on se, että johtaja nähdään johdettavien kehittymisen ja kasvamisen mahdollistajana. Samalla Nissinen liittää Burns'n tavoin transformationaalisen johtamisen konstruktiiiviseen oppimiskäsitykseen yhdistäen johtamisen ja sotilaspedagogiikan oppiaineet. Johtajana kasvamisen (kehittymisen) tavoitteenasettelu liitetään Syväjohtamisessa elinikäiseen oppimiseen ja siten myös Katzin (1955) käytännöllisen, sosiaalisen ja käsitteellisen jaon mukaisiin johtajan taitoihin.

Syväjohtamisen mallissa johtamiskäyttäytyminen on jaettu valmiuteen, käyttäytymiseen ja vaikutukseen. Näistä käyttäytymisen ulottuvuudet sisältävät ns. Syväjohtamisen kulmakivet, joita ovat luottamus, innostus, oppiminen ja arvostus. Valmiuteen ja vaikutukseen liittyvät osa-alueet muodostavat lisäperusteet käyttäytymisen vaikutusten arviointia varten. Mallin työkaluna on Syväjohtamisen kysymyssarja (vrt. MLQ), joka on johtajan kehittymisen tärkein työkalu. Palaute koostuu 360 asteen palautteesta, jonka muodostaa johtajan tekemä itsearviointi sekä johdettavien, vertaisten ja esimiesten palaute. (Nissinen 2000, 79–103.)

Käytäntönä Syväjohtaminen on tuonut johtajuuden kehittämisen olennaiseksi osaksi sotilasjohtamista. Tällä tarkoitetaan Syväjohtamisen mallin mukaisen palautejärjestelmän hyödyntämistä kaikilla organisaation tasoilla peruskoulutuksesta jatkotutkintoon sekä harjoitusten ja kehittämiskeskusteluiden yhteydessä. Johtajan on mahdollista saada palautetta toimiessaan rauhanajan tehtävässä sekä harjoitellessaan sodanajan tehtäväänsä. Kyky johtaa ei ole synnynnäinen ominaisuus, vaan johtaja voi kehittää valmiuksiaan johtamiskokemusten ja saamansa palautteen avulla. Toisaalta osa johtamiseen liittyvistä valmiuksista on synnynnäisiä (Nissinen 2000, 89; Huhtinen 2006b, 45–51). Koulutuksen lähtökohta luodaan varusmiespalveluksessa, jossa valinnat johtajakoulutukseen tehdään muun muassa psykologisten testien perusteella. Upseerien koulutusjärjestelmä mahdollistaa johtajakoulutuksen toteuttamisen kaikilla tutkintotasoilla. Syväjohtamisen koulutus on aloitettu vuonna 1998, joten se muodostaa perustan etenkin tuon ajan kohdan jälkeen valmistuneen upseeriston johtajuuskäsitykselle. Tässä mielessä se voi olla virallisen koulutuksen ja palautejärjestelmän taustalla oleva ajatus hyvästä johtajuudesta.

Joukkoyksikkötason johtamista on käsitelty erityisesti Sotilasjohtaja 2:ssa (1990). Johtajuus on komentajakeskeistä. Tämän todetaan johtuvan osin organisaatiotason esikunnan koosta sekä toisaalta siitä, että komentaja antaa pääsääntöisesti henkilökohtaisesti käskyt johdettavilleen. Tämä on edelleen lähtökohta joukkoyksikkötason johtamisessa. Johtajuus edellyttää toimivaa vuorovaikutusta ja luottamusta komentajan ja lähimpien johdettavien välillä. Komentaja kuva-

taan ratkaisevaksi lenkiksi johtamisjärjestelmässä, koska joukkoyksikön komentajan on kyettävä ratkaisemaan yksinkertaisia kysymyksiä ja toisaalta kyettävä suhteuttamaan asioita muihin johtamistasoihin nähden. Johtajuuden nähdään perustuvan osin byrokraattisuuteen ja luovuuteen. Tämä edellyttää asiakeskeisyyttä ja valvontaa ja toisaalta tilanteen edellyttämää joustavuutta, johdettavien kuuntelemista ja oppimiskykyä. Vaikka joukkoyksikötason sodanajan organisaation esikuntien koko on kasvanut, voidaan näitä tekijöitä pitää edelleen johtajuuteen vaikuttavina tekijöinä.

Komentajan henkilökuvana on ollut ja on edelleen yksi yleisimmistä keskustelun aiheista esim. yleisesikuntaupseerikurssin johtamisen opinnoissa. Tällöin komentajalle ominaisia piirteitä esitetään erilaisina luetteloina. Useimmiten esille nousevat tekijät ovat itsetuntemus, vastuuntunto, esimerkillisyys ja rohkeus, kyky päätöksentekoon, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus, tiedollinen ja taidollinen ammattitaito sekä kyky hyödyntää esikunnan ja lähimpien johdettavien osaamista. (Sotilasjohtaja 2 1990; Ruutu 1980.)

Teknologisen kehityksen myötä tämän kaltaiset luettelot saavat uusia muotoja. Erityisesti johtamisjärjestelmien kehittyminen ja saatavilla olevan informaation määrä pakottavat muuttamaan henkilöstörakenteita. Esimerkiksi sodanajan joukkoyksikön (taisteluosasto) esikunnan henkilöstömäärä on kolminkertaistunut 1990-luvun alun organisaatioihin verrattuna (Taisteluosaston ohje, 2016). Komentajan päätös perustuu yhä suurempaan määrään informaatiota, jolloin perinteinen ajatus omakohtaisiin havaintoihin perustuvasta johtamisesta ei välttämättä tarkoita fyysistä tapahtumien äärellä olemista, vaan paikan valintaa parhaiden johtamisyhteyksien perusteella. Siten muut komentajuuteen liitetyt ominaisuudet, kuten rohkeus, esimerkillisyys ja joukkojen luona oleminen voivat saada uusia merkityksiä.

Erilaisilla henkilökuvilla on suuri merkitys johtajuuskäsityksen muodostumisessa. Johtajuutta määritellään usein sodassa menestyneiden sotilasjohtajien ominaisuuksien ja käyttäytymisen perusteella. Tässäkin suhteessa sotilasjohtajuus yhdistyy onnistumiseen ja epäonnistumiseen. Onnistuneista sotilasjohtajista laaditaan henkilökuvia, joissa usein korostetaan johtajuuden hyväksyttäviä ominaisuuksia, siis sellaisia, jotka liittyvät johtajan toiminnan kokemiseen positii-visena.

Sodan olosuhteissa päätöksiä tehdään henkisen paineen alla ja usein puutteellisen tilannekuvaan perustuen. Tällaisissa tilanteissa onnistuneiksi osoittautuneet päätökset saatetaan henkilöidä joukon komentajaan ja hänen kykyynsä nähdä tilanne oikealla tavalla. Tällöin puhutaan myös komentajan intuitiosta eli jonkinlaisesta kyvystä nähdä asiat ennalta ja tehdä oikeanlaisia päätöksiä. Sota ja onnistuminen liitetään siten komentajaan. Komentajat ovat yksilöitä, jotka

toimivat vuorovaikutuksessa toisten yksilöiden kanssa. Henkilöiden väliset suhteet vaikuttavat päätöksiin ja lopputuloksiin. Tilanteiden sisältämä paine altistaa henkilösuhteet konflikteille. Joissain tapauksissa ns. sopiva konfliktitaso voi edesauttaa tehtävän toteuttamista ja tukea uusien, vaihtoehtoisten ratkaisujen löytämistä vaikeissa tilanteissa. Toisaalta konfliktit sisältävät johtajuuden käänttöpuolen, joka voi sisältää ristiriitoja sekä johtajien että johtajan ja johdettavien välillä. Johtajan epäonnistuminen tai huonot henkilösuhteen esimiehen ja johtajan välillä voivat johtaa johdettavien luottamuksen menettämiseen ja komentajan siirtämiseen toiseen tehtävään. Onnistuneiden johtajien hankalat luonteenpiirteet käännetään usein vahvuuksiksi kun toisaalta toisen komentajan vastaavat luonteenpiirteet nähdään osasyynä epäonnistumiseen. (Laaksonen 2004; Rantapelkonen 2014.)

Henkilösuhteet ovat eräs sotilasjohtajuuden näkökulmista. Vaikka sotilasjohtamisessa korostetaan komentajakeskeisyyttä, on johtajien onnistumisen taustalla johtamista tukevien henkilöiden ja organisaation työ. Pasi Tuunainen (2010) on tarkastellut Talvisodan 9. divisioonan johtamista komentajan (Hjalmar Siilasvuo) ja esikuntapäällikön (Alpo Marttinen) välisen vuorovaikutuksen kautta. Molempia pidettiin voimakastahtoisina upseereina. Teoksesta ilmenee, millaisia ristiriitoja kahden eri ikäluokan upseerin välillä oli tehtävistä ratkaisuista. Samalla Tuunainen lukee taisteluiden menestyksen merkittäviltä osin myös Marttisen toiminnan ansioksi, vaikka yleisessä historian kirjoituksessa ansiot kohdistuvat joukon komentajana toimineeseen Siilasvuohon.

Kuten edelliset kappaleet osoittavat, seuraa sotilasorganisaation johtajuuskäsitys johtajuusteorioiden kehitystä ja samalla yhteiskunnan muutosta. Tämä on huomioitu myös sotilasjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa ja eri artikkeleissa (Johtamistaito 2 1973; Sotilasjohtaja 1 1990; Johtajan käsikirja 2012). Näin ollen johtamiskirjallisuudessa on esitetty ajalle tyypillisiä näkemyksiä johtajuudesta. Ajankuva on eräs johtajuutta määrittävistä tekijöistä. Erilaisten toimintaympäristöjen asettamien vaatimusten tarkastelussa todettiin johtajan tärkeäksi taidoksi kyvyn adaptoitua. Tästä näkökulmasta katsoen on luonnollista, että esimerkiksi Ruudun (1980) rintamakomentajan piirteet muodostuvat sodanajan toimintaympäristön lähtökohdista ja siitä muodostuneesta kokemuksesta. Rauhanajan toimintaympäristöä tarkastellessa nämä ominaisuudet saattavat olla toisenlaisia tai ainakin piirteiden käytäntönä näyttäytyvät ratkaisut voivat olla erilaisia. Sotilasjohtamisen kokonaisuuden osalta kyse ei kuitenkaan ole ainoastaan ajankuvan mukaisista johtajuuskäsityksistä. Sotilasorganisaation historialla, kulttuurilla, rakenteella ja rutiineilla on selkeä yhteys sotilasorganisaation johtajuuteen käytännön toimintana.

3.4. Sotilasorganisaation rakenne ja asioiden johtaminen

Sotilasjohtamisen kontekstissa organisaation rakenne ja asioiden johtamisen mallit ohjaavat vahvasti johtamista. Johtajuuden kannalta tämä edellyttää kykyä rakenteen ja johtamismallien hyödyntämiseen. Toisaalta tämä toimii johtajuuden kannalta rajoittavana tekijänä, koska johtajalla ei useinkaan ole mahdollisuuksia tehdä merkittäviä muutoksia näihin rakenteisiin ja malleihin.

Puolustusvoimia johdetaan normaali- ja poikkeusoloissa linja-esikuntaorganisaatiomallin mukaisesti. Tämä korostaa eri johtamistasoilla toimivien komentajien jakamatonta vastuuta joukkonsa toiminnasta. Esikunnat tukevat komentajan johtamista. Organisaatiomallin kehittäjänä pidetään Henri Fayolia, jonka mukaan linjaorganisaatioon tarvittiin vailla päätösvaltaa olevia esikuntaelimiä. Linja-esikuntaorganisaatio on perinteinen sotilaallisen organisaation malli. Organisaatiomallien omaksumiseen vaikuttaa ympäristö, jossa organisaation on tarkoitus toimia. Klassisen koulukunnan mukaan tehokkuus saavutetaan mahdollisimman yksinkertaisella organisaatorakenteella, jossa johtosuhteet ovat selkeitä. Johtamistaito 2:n (1973) mukaan linja-esikuntaorganisaatio mahdollistaa kurin ylläpitämisen taistelukentällä ja soveltuu vaadittavan johtamistavan vuoksi käytettäväksi organisaatiomalliksi. (Kenttäohjesääntö Yleinen 2014, 19; Seeck 2008, 161, 167–168; Juuti 2006, 206; Johtamistaito 2 1973, 40.)

Sotilasjohtaja osa 2:n (1990, 96) mukaan johtajuutta ja organisaatiota ei voida erottaa toisistaan. Organisaatio on väline, jolla järjestetään työnjako, käskyvalta ja yhteistoimintasuhteet. Samalla se on heijastuma johtamistavasta. Tässä tapauksessa komentajakeskeisyys ja organisaatiomalli tukevat toisiaan, kun päätöksenteko on keskitetty komentajalle. Linja-esikuntaorganisaatio on säilynyt sotilaallisen organisaation mallina huolimatta yhteiskunnan muutoksesta. Hartikaisen (2015, s. 25.) mukaan edellisen puolustusvoimauudistuksen perusselvityksessä linja-esikuntaorganisaation todettiin olevan ainoa toimiva malli organisaatiolle, jonka tulee kyetä siirtymään joustavasti rauhanajan toiminnasta kriisiajan toimintaan ja johtamiseen. Samalla haluttiin pitää kiinni johtamisen komentajakeskeisyydestä.

Johtajuuden näkökulmasta on linja-esikuntaorganisaatiosta eriteltävä esikunnan rooli sekä komentotie ja toimialatie. Esikuntaa voidaan pitää tukevana elimenä, jonka tehtävänä on palvella linjaorganisaatiossa toimijia komentajia ja päälliköitä uusilla oivalluksilla ja kehittämissuhteilla. Esikunta valmistelelee asioita komentajan päätettäväksi sekä tarjoaa neuvoja ja palveluja. Tehokas esikunta vapauttaa komentajan tavanomaisista rutiineista. Komentotie on eri johtopor-

taiden läpi kulkeva suoranaisten esimiesten ja käskynalaisten linja. Toimialatie kulkee komentoteitse hyväksytyyn toimivallan puitteissa suoraan asianomaiselle henkilölle, jota asia koskee. Viimeksi mainittua on kutsuttu myös asetieksi, joka kuvaa hyvin sitä, millaisia asioita toimialatietä käyttäen voidaan viedä eteenpäin. Toimialatien yhtenä tavoitteena on edistää linja-esikuntaorganisaation tiedonkulkua ja keventää komentajien työmäärää. (Puolustusvoimien hallinto (PVHALLINTO) 2015; YLPALVO 2016.)

Sotilasjohtaja 2:n (1990, 118) mukaan sotilasorganisaation vaatimuksina johtamisen kannalta sodanajan tilanteessa ovat sen hierarkkinen kiinteys sääntöineen ja tehtäväkuvauksineen, johtajuuden perustuminen hierarkiaan sekä johtajan on kuuluminen kahteen sosiaaliseen ryhmään (vertaiset ja johdettava joukko).

Sotilasorganisaation rakenteeseen ja toimintatapoihin kohdistuu muutospaineita samalla tavalla kuin sotilasjohtamiseenkin. Yksi esimerkki muutospaineesta on erilaisten ohjausjärjestelmien käyttöönotto. Ohjausjärjestelmien käyttöönotolla sotilasorganisaatiossa tavoitellaan toiminnan tehostamista ja vastuun jakamista (seuranta ja arviointi, taloudellisuus, tehokkuus, kyky muutoksiin, päällekkäisten toimintojen karsiminen jne.). Osa näiden ohjausjärjestelmien periaatteista on ristiriidassa perinteisen komentajakeskeisen linja-esikuntaorganisaatiomallin kanssa (Hartikainen 2015). Tämä on samalla hyvä esimerkki erilaisten toimintaympäristöjen ja niiden asettamien vaatimusten päällekkäisyydestä.

Sotilasorganisaation johtaminen perustuu lainsäädäntöön, säädöksiin ja normeihin, jotka velvoittavat henkilöstöä. Puolustusvoimissa johtamista (asioiden johtaminen) ohjataan normeilla, joiden perustana ovat lait ja säädökset. Tutkimuksen laatimisen aikana käynnissä on työ, jonka tavoitteena on hallinnon keventäminen yhdistämällä normeja ja kumoamalla tarpeettomia normeja. (Pääesikunnan ja työjärjestyksen ja Puolustusvoimien toiminta -normin laatiminen 2017). Puolustusvoimien hallinto (2015) on normi, joka antaa perusteet koko organisaation hallintorakenteen toiminnalle määrittämällä organisaatioiden väliset johtosuhteet ja pysyvät tehtävät. Ylemmän johtoportaan normeja täydennetään alajohtoportaiden normeilla ja työjärjestyksillä. Joukko-osasto- ja joukkoyksikkötasolla käytetään johtamiseen työjärjestyksiä, joilla käsketään vastuut ja tehtävät sekä toimivallan delegointi. Yksilön, kuten komentajan tasolla tehtävät yksilöidään tehtäväkuvauksilla. Yleinen palvelusohjesääntö luo yhtenäiset käyttäytymis- ja toimintamallit sotilashenkilöstölle. Sotilasjohtajan on siten ymmärrettävä toimivaltansa eri tilanteissa. (Puolustusvoimien normijärjestelmä ja normiohjaus 2015; PVHALLINTO 2015; YLPALVO 2016, 7.)

Joukko-osasto- ja joukkoyksikkötason johtamisen käytäntöjä ovat työjärjestyksen mukaiset neuvottelut, puhuttelut ja esittelyt, joihin liittyy päätöksenteko ja käskynannot. Suunnittelu ja valmistelu tapahtuvat esikuntaorganisaation mukaisessa kokoonpanoissa tai erikseen muodostettavissa työryhmissä. Sotilasjohtaja 3 (1990, 56) käsittelee myös ns. johtoryhmiä, joihin kuuluvat komentajan lähimmät johdettavat. Historian valossa tällaiset johtoryhmät liittyvät organisaatioissa toimiviin ns. taistelijapareihin (esim. komentaja ja esikuntapäällikkö) sekä luottohenkilöihin, joiden mielipiteitä ja tilannearvioita komentaja hyödyntää päätöksenteossa (vrt. johtajuutta käsittelevä alaluku.).

Johtoryhmien, koordinaatioryhmien ja suunnitteluryhmien käyttö sotilasorganisaatiossa on lisääntynyt sotilasorganisaatioissa 2000-luvulta alkaen (Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus 2015). Työjärjestysten mukaisia johtoryhmiä käytetään joukko-osastotasolta Puolustusvoimien ylimpään johtoon saakka. Sirniö (2015) on tutkinut johtoryhmätyöskentelyä yhtymän suunnittelu- ja päätöksentekoprosessissa. Tutkimuksen mukaan johtoryhmä käsitteenä ja sen rooli päätöksenteossa on jäänyt epäselväksi ja tulkinnanvaraiseksi. Myös sotilasjohtajien käsitykset johtoryhmätyöskentelystä vaihtelevat. Tämä saattaa liittyä käsityksiin linja-esikuntaorganisaation toimintatavoista sekä komentajakeskeisyyttä painottavaan ajatteluun.

Sotilasorganisaation toimintatapoihin kuuluvat myös erilaiset johtamista tukevat suunnittelu-, päätöksenteko- ja johtamisprosessit. Prosessit ovat johtajan ja organisaation työkaluja, joilla käsitellään tehtävään vaikuttavia tekijöitä loogisessa järjestyksessä. Prosessien tuotteena ovat suulliset ja kirjalliset käskyt, joilla johdetaan toimintaa. Sotilasjohtaja 2 (1990, 40) esittää johtamisprosessin sisältävän suunnittelun, päätöksenteon, toimeenpanon ja valvonnan. Kenttäohjesääntö yleinen (2014, 21) ja Kenttäohjesääntö 3 (2015, 31) käsittelevät operatiivisen johtamisen prosessia. Prosessin osat ovat tilanteen seuranta, tilanteen arviointi, suunnittelu ja toimeenpano. Prosessi muodostaa jatkumon, joka sovitetaan yhteen eri johtamistasojen välillä ja taistelurytmillä, joka sisältää johtamista tukevia tilannekatsauksia ja päätöksentekotilaisuuksia. Sotilasjohtamiseen liittyy aina taistelutilanteen johtaminen. Taistelutilanteessa johtamisprosessit liittyvät myös aikakriittiseen päätöksentekoon. Tällöin käytetään usein vertausta Boydin OODA-malliin, joka prosessina käsittää havainnoinnin, orientaation, päätöksen ja toiminnan. Kyseessä on tuolloin oman joukon ylläpitäminen vastustajan toimenpiteitä nopeampana.

Eräs operatiiviseen johtamisprosessiin vaikuttava muutos on ollut uuden suunnitteluprosessin (FINGOP) käyttöönotto (Ala-Sankila 2013.). Prosessia pidetään jossain määrin raskaana toutetta ja sen vuoksi suunnittelun ja toimeenpanon suhde koetaan vääristyneeksi. Samalla sen arvioidaan hidastavan toimeenpanon nopeutta. Suunnitteluprosessin käyttöönotto on herättänyt keskustelua komentajakeskeisyyden ja komentajan vaikutusmahdollisuuksien vähenemisestä.

Tämä kuvastaa varsin hyvin Puolustusvoimien sisällä käytävää keskustelua komentajan ja esikunnan suhteesta suomalaisessa sotilasjohtamisessa.

Edellä mainittuja sotilasjohtamisen prosesseja voidaan soveltaa yksilöllisesti ja kollektiivisesti. Kollektiivisessa mielessä ne tukevat johtajan päätöksentekoa osallistamalla ja mahdollistamalla esikunnan hyödyntämisen johtamisprosessissa. Johtoryhmien työskentely voidaan liittää johtamisprosessiin erityisesti tilanteen seurannan ja arvioinnin osalta antamaan esikunnalle perusteet suunnittelun ja toimeenpanon valmisteluun. Yksilöllisesti, komentajan näkökulmasta tarkasteltuna, komentajakeskeistä johtamista painottavassa organisaatiossa johtoryhmät ja johtamisen prosessit antavat komentajalle mahdollisuuden hyödyntää organisaatiossa olevaa osaamista päätöksenteon tukena.

3.5. Sotilasorganisaation kulttuuri

Sotilasjohtamisen jäsentäminen nelikenttämällin mukaisesti on järkevää päättää käsittelemällä organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuri liittää yhteen johtajuuden organisaatorakenteet ja johtamisen. Puolustusvoimat on organisaationa yli 90 vuotta vanha, joten sen kulttuuri nojaa vahvoihin perinteisiin. Kulttuuriin on muodostunut erilaisia alakulttuureja alueellisesti, puolustushaaroittain ja aselajeittain (Hokkanen 2011). Toimintaympäristöjen näkökulmasta kulttuuriin vaikuttavat erilaisten toimintaympäristöjen vaatimukset. Suurimmat erot ovat sodanajan ja rauhanajan toimintaympäristöjen vaatimusten välillä (Halonen 2007). Yhteiskunnan muutos, kriisinhallintaoperaatiot, asevelvollisuus sekä kansainvälinen yhteistyö tuovat jatkuvasti vaikutteita ja toimintatapoja kulttuuriin. Mikäli vaikutteet koetaan hyväksyttäväksi ja toimiviksi, ne sulautuvat kulttuuriin ja muovaavat sitä. Toimintatapojen käyttöönotosta osa on samalla välttämätöntä esimerkiksi kansainvälisen yhteistoiminnan toteuttamiseksi.

Seuraavaksi eritellään sotilasjohtajuuteen vaikuttavia kulttuurisia tekijöitä. Scheinin (2004, 17) mukaan organisaatiokulttuuri on perusoletusten malli, joka muodostuu ryhmän oppiessa käsittelemään ulkoisia tai sisäisiä ongelmiaan. Mallin toimivuuden perusteella siitä muodostuu uusille jäsenille opetettava tapa havaita, ajatella ja tuntea. Schein (2004, 25–37) jakaa kulttuurin kolmeen tasoon, joita ovat perusoletukset, arvot sekä artefaktit, jotka ovat kulttuurin näkyvä osa. Kulttuurin ydin on perusoletuksissa, joita pidetään itsestään selvänä. Artefaktit ilmenevät sosiaalisesti ja fyysisesti esim. ihmisten kanssakäymisessä, puheissa sekä työtiloissa ja työvälineissä sekä organisaation toimintatavoissa.

Organisaation kohtaamien haasteiden kautta tällaisista oletuksista muodostuu kokemusten summa, joka siirtyy seuraaville sukupolville asioina, joita pidetään arvokkaan ja oikeina. Gagliarin mukaan organisaation kohtaamiin haasteisiin vastaaminen synnyttää symboliikkaa ns. ihanteellistamisprosessin kautta. Organisaatiokulttuurilla ymmärretään yhteisten kokemusten kautta syntyneitä uskomuksia, arvoja, asenteita ja traditioita. (Juuti 2006, 243–244.)

Sotilasorganisaation perustehtävä muodostaa perustan sen olemassaololle ja rakenteelle (Johtamistaito 2; Sotilasjohtaja 2). Tehtävän toteuttaminen perustuu yhteiskunnan antamaan valtuutukseen. Linja-esikunta organisaatiomallia on pidetty toimivimpana ratkaisuna sotilaallisen organisaation rakenteen järjestämiselle (Hartikainen 2015). Organisaation toiminta perustuu hierarkkiseen järjestelmään, joka edellyttää kurinalaisuutta. Samalla se antaa oikeuden palkitsemiseen ja rankaisemiseen. Organisaation johtaminen on määritelty yksityiskohtaisesti johtosuhteina, toimivaltana, vastuina ja tehtävinä aina yksilötasolle saakka. Scheinin mallin mukaisen jaon perusteella organisaation tehtävä, rakenne ja toimintatavat toimivat sotilasorganisaation kulttuuria sekä sen johtajuutta ja johtamista määrittävinä perusoletuksina. Johtajalle tämä tarkoittaa toimintakäytäntöjä ohjaavia arvoja ja normeja, jotka johtajan on omaksuttava saavutukseen hyväksynnän organisaatiossa.

Nykyinen sotilasorganisaation linja-esikuntaorganisaatio malli ja erityisesti sen sisältämät johtamismallit ovat sekoitus perinteisestä sodanajan ihanteita korostavasta sotilaskulttuurista sekä rauhanajan taloudellista tehokkuutta ja tuloksellisuutta painottavasta kulttuurista. Johtamismalleina nämä voidaan karrikoidusti nähdä operatiivisen johtamisen ja tulosjohtamisen malleina (Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus 2015). Toimintaympäristöjen näkökulmasta johtamismallit ja ajattelu niiden taustalla voivat sisältää ristiriitaisiakin odotuksia, jotka vaikuttavat johtajuusajatteluun. Rauhanajan toimintaympäristössä, vakaisissa ja suhteellisen muuttumattomissa olosuhteissa organisaation toimintakulttuuri voi suosia suunnittelupainotteista, erilaisten prosessien hallintaa painottavaa toimintatapaa.

Toisaalta sotilasorganisaation on kyettävä tehokkaaseen toimintaan sodanajan olosuhteissa, joissa toimintaympäristön ennustettavuus on hankalaa. Tällöin suunnittelu, päätöksenteko ja toimeenpano edellyttävät nopeutta ja luovuutta sekä osin myös riskinottoakin. Usein todetaan, että suunnitelma vanhenee taistelun alkaessa ja keskiöön nousee johtajien ja komentajien intuitio ja toimeenpanokyky (Talvela 1926, 83; Rantapelkonen 2014, 187–188). Molemmat näkökulmat on kuitenkin hyväksyttävä sotilasorganisaation ollessa kiinteä osa yhteiskuntaa niin normaali- kuin poikkeusoloissa. Kulttuurin näkökulmasta kyse onkin siitä, kumpi näistä ajattelutavoista määrittelee vahvemmin organisaation yleisiä sekä yksilöllisiä toimintatapoja.

Johtamiskulttuuri on osa sotilasorganisaation kulttuuria. Varjosen (2010, 146) mukaan johtamiskulttuuri sisältää muun muassa johtamiseen ja päätöksentekoon liittyviä arvostuksia. Sotilasjohtamista on aikaisemmin kuvailtu autoritaariseksi, hierarkkiseksi toiminnaksi, joka perustuu positiivisen ja negatiivisen motivoinnin keinoihin (Tammikivi 1997, 5). Transformationaalisen johtajuuden ja Syväjohtamisen käyttöönottoa voidaan pitää suurimpana johtajuuskulttuuriin vaikuttaneena muutostekijänä. Halonen (2000, 152) toteaa, että mallin käyttöönotto koettiin raskaaksi ja aiheutti sen vuoksi muutosvastarintaa. Toisaalta sen sisältämä merkittävä kulttuurinen muutos saattoi olla yksi syy muutosvastarintaan. Syväjohtamisesta onkin laadittu kriittisiä tutkimuksia Puolustusvoimissa. Samalla Syväjohtaminen toimii hyvänä esimerkkinä kulttuurin muutoksesta. Syväjohtamisen tapauksessa muutoksen voidaan katsoa muodostuneen sisäisestä tarpeesta johtajuuskulttuurin muutokseen suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan. Uudenlaisen johtajuuskulttuurin juurtuminen voi kestää kauan. Syväjohtamisen osalta tämä voi tarkoittaa perusoletusten muutosta niillä ikäluokilla, jotka ovat aloittaneet johtajakoulutuksen Syväjohtamisen mallin käyttöönoton jälkeen.

Antropologiassa kulttuurin ydin muodostuu symboleista, tarinoista, myyteistä ja rituaaleista (Juuti 2006, 246). Antropologinen näkemys tarjoaa mahdollisuuden etenkin johtajuuteen vaikuttavien kulttuurillisten tekijöiden hahmottamiseen. Niiden perusteella sotilasjohtajuutta ja komentajuutta voidaan pitää kulttuurin voimakkaasti ihanteellistamana ilmiönä.

Sotilasjohtajuuden katsotaan liittyvän kiinteästi sotahistoriaan ja sotilasorganisaatioiden kulttuuriin (JOKÄ 2012, 16). Antropologiassa kulttuurin ydin muodostuu symboleista, tarinoista, myyteistä ja rituaaleista (Juuti 2006, 246). Antropologinen näkökulma kulttuurin ytimeen nostaa esiin useita sotilasjohtajuuden kulttuuriin liittyviä tekijöitä. Erilaiset sankaritarinat ja myytit vaikuttavat käsitykseen johtajuudesta. (Juuti 2006, 249–251.) Sankareiden lisäksi tarinoissa saatetaan käsitellä henkilöitä, jotka edustavat kulttuuriin sopimatonta johtajuutta. Sotilasorganisaation kulttuurissa tällaisia sankaritarinoita syntyy organisaation tärkeimmän tehtävän, sodankäynnin tuotteena. Sodankäynti on täynnä haasteita, joita organisaatio pyrkii ratkaisemaan. Onnistuneista ratkaisuksista syntyy malleja haasteisiin vastaamiseksi. Komentajakeskeinen johtaminen tuottaa ratkaisuille kasvot ja onnistuminen saattaa henkilöityä. Komentajien tavasta toimia voi syntyä malli, jonka mukainen toiminta tuottaa toivotun ratkaisun. Tällä tavalla sankaritarinat määrittävät johtajuuteen liitettyjä toivottuja tai odotettuja malleja. Periaate toimii samalla tavalla organisaatiossa ja johtajan asemasta riippumatta.

Väinö Linnan Tuntemattoman sotilasta (1954) voidaan pitää suomalaisen sotilasjohtajuuden myyttejä edustavana romaanina. Romaaniin perustuvaa elokuvaa on käytetty esim. Puolustus-

voimien johtajakoulutuksen oppimateriaalina. Romaanin ilmestymisen aikaan kirja ja sen roolihahmot herättivät keskustelua myös upseerien keskuudessa. Muun muassa kenraali Oesch käytti romaanin johtajia esimerkkeinä johtajan noudattaman kurinpidon ja joukon komentajan vastuun osalta (Määttä 2015, 269–270). Romaanin keskeisiä henkilöitä ovat Koskela, Lammio ja Kariluoto, jotka kaikki edustavat erilaisia johtajatyyppejä. Siinä missä Koskela edustaa kansanomaista ihmisläheistä johtajaa, antaa Lammio kuvan asiakeskeisestä ja autoritaarisesta johtajasta. Kariluoto taas edustaa nuorta idealistia. Siltala (1996) on tutkinut Tuntemattoman sotilaan ja kahden muun sotaromaanin tekstienvälisyyttä. Hänen mukaan vastaavanlaiset arkkityypit on löydettävissä myös amerikkalaisista ja saksalaisista sotilaista ja sotilasjohtajista.

Sankaritarinoiden ja myytien lisäksi sotilasorganisaation kulttuuriin liittyy paljon erilaisia symboleita, rituaaleja, riittejä ja juhlia (Juuti 2006, 247–254). Sotilaallinen hierarkia perustuu sotilasarvoihin, jotka määrittävät henkilöiden välisen aseman. Arvomerkkejä voidaan pitää symboleihin kuuluvina merkkeinä. Joukkojen lippuihin liitetään symboliikkaa, joka kuvaa sitä edustavan joukon ominaisuuksia. Rakennusten seinillä on joukon nykyisten ja aikaisempien esimiesten kuvia, jotka tuottavat mielikuvia. Liput ja kuvat saavat merkityksensä erilaisissa tilanteissa. Mannerheim esiintyy yleisimpänä historialliseksi koetun henkilön kuvana Puolustusvoimien tiloissa.

Sotilasorganisaation riitit ja rituaalit liittyvät keskeisesti henkilöstön koulutusjärjestelmään ja päivittäiseen toimintaan. Esimerkkinä riiteistä ovat sotilasjohtajan uran aikana suorittamiin tutkintojen liittyvät viralliset ja epäviralliset tilaisuudet, jotka osaltaan tuottavat odotuksia toivotavasta, standardisoidusta käyttäytymisestä. Säännöllisesti toistuvat puhuttelut, neuvottelut, esittelytilaisuudet ja tilannekatsaukset sisältävät rituaalinomaisia piirteitä, joissa korostetaan tilaisuuden olevan kohdistettu joukon komentajalle. Samalla tilaisuudet korostavat organisaation valtarakenteita. Tilaisuuksien rakenne (aikataulu, esittelymateriaali ja istumajärjestys) on tarkasti määritelty. Tilaisuudessa puheenvuorojen aika ja niiden esittäjien toiminta on tarkasti säädeltyjä. Tilaisuudet saatetaan myös harjoitella etukäteen. Puheenvuorossa olevan henkilön odotetaan katsovan komentajaa ja esittävän asiat korostetun tiivistetysti. Edellä mainittu on esimerkki tutkijan kokemuksista kansainvälisestä Combined Joint Staff Exercise (CJSE) -harjoituksista vuosilta 2016 ja 2017. Tutkijan kokemuksen mukaan tällaiset toimintamallit eivät yksityiskohtaisesti ole käytössä sotilasorganisaation alemmilla tasoilla. Tästä on kuitenkin löydettävissä yhtäläisyyksiä jopa perustutkinnon koulutuksessa toteutettaviin taisteluammuntojen esittelytilaisuuksiin. Tällainen toimintakulttuuri voi tuottaa henkilöstölle mallin siitä, miten organisaatio toimii ja organisaatiossa toimitaan. Samalla se voi toimia ohjenuorana ja mallina käyttäytymisestä kun henkilön rooli vaihtuu johdettavasta johtajaksi ja komentajaksi.

Postmodernista näkökulmasta kulttuuri muodostuu ihmisten puheissa ja tavanomaisessa vuorovaikutuksessa. Johtamiskulttuurin osalta tämä tarkoittaa tarinoita johtamisesta ja johtajuudesta. Keskusteluissa yksilöt selittävät johtamista ja johtajuutta toisilleen omasta näkökulmastaan, jolloin näkökulmat muotoutuvat hyväksynnän, hylkäämisen ja muokkaamisen seurauksena. Eri roolien sisällä ja välillä muodostuvista tarinoista muodostuu organisaation käsitys johtajuuteen liittyvien roolien johtajuuteen kohdistumista odotuksista. Johtajuuden kannalta tämä näkökulma on merkittävä vahvan organisaatiokulttuurin ja vakiintuneiden rutiinien täyttämässä organisaatioissa. Johtajan tulisikin tunnistaa sekä tavanomaisen vuorovaikutuksen että edellisessä kappaleessa esitettyjen tilaisuuksien välittämien merkitysten tasapaino. (Juuti 2006, 257.)

Kulttuurin tuottamat merkitykset aiheuttavat myös ristiriitoja johtamisesta ja johtajuudesta, koska sitä voidaan pitää historian ja nykyisyyden yhdistelmänä. Tässä ja edellisessä luvussa käsiteltiin toimintaympäristöjen vaatimuksia johtamiselle ja johtajuudelle sekä sotilasorganisaation johtamismalleja. Rauhanajan toimintaympäristössä johtajien työ voi tuntua uuvuttavalta suunnitteluprosessien ja valmistelutyön johtamiselta, mikäli johtajuuskäsitys ja johtajuuteen kohdistuvien perusoletusten malli periytyy sodanajan toimintaympäristön tuottamista johtajuuteen liittyvistä sankaritarinoista ja merkityksistä.

Johtajuuden näkökulmasta kulttuuri voidaan Scheinin (2004, 10–11) mukaan nähdä kahdella tavalla. Kulttuuriset normit vaikuttavat siihen, mitä johtajuudella tarkoitetaan. Samalla se ohjaa ajattelua siitä, millaista johtajaa ja johtajuutta organisaatiossa pidetään oikeanlaisena ja millainen johtaja ansaitsee ylennyksen. Toisaalta johtajan tärkein tehtävä on luoda ja hallita kulttuuria. Tätä voidaan pitää myös erilaisten merkitysten johtamisena, jolloin johtaja vahvistaa joko henkilökohtaisesti ja kollektiivisesti tärkeäksi tai ei-tärkeäksi koettuja asioita (Smircich & Morgan 1982). Johtajuuden ja johtamisen välisen erona kulttuurin suhteen on, että johtajuus on kulttuurin luomista ja muuttamista kun taas johtaminen on kulttuurin toteuttamista asioiden johtamisena. Johtaja luo, muuttaa ja toteuttaa kulttuuria. Tämä tapahtuu organisaation virallisissa tilaisuuksissa ja päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Vaikka Puolustusvoimien henkilöstölle on voi olla muotoutunut samansuuntainen käsitys johtajuudesta, on johtajan kyettävä sopeutumaan uuden tehtävänsä mukaiseen kulttuuriin. Samalla johtaja tuo omalla kokemustallaan uusia vaikutteita kulttuuriin. Johtajuuden kannalta kyseessä on johtajan ja johdettavien välinen vuorovaikutus, joka tuottaa johtamiskulttuuriin paikallisia erityispiirteitä.

4. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämä luku määrittelee tutkimuksen menetelmälliset lähtökohdat sekä esittää käytetyt menetelmät ja niiden soveltamisen käytännössä. Tutkimuksen menetelmävalinnan keskeiset kysymykset liittyvät tutkijan yksilölliseen ajatteluun ja tutkimuskohteeseen. Näistä riippumatta ei kuitenkaan voida tehdä pysyvää jakoa laadullisista ja määrällisistä tutkijoista tai siitä, millä menetelmillä jotain aihetta tulisi tutkia. Tutkimuksetkin ovat jossain määrin aikansa ilmiöitä.

4.1. Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tämän tutkimuksen tieteenfilosofisissa lähtökohdissa on kyse siitä, miten johtajuus ymmärretään käsitteenä, miten käsite voidaan operationalisoida ja miten johtajuudesta voidaan saada tietoa. Kyse on siten ontologisista ja epistemologisista taustaoletuksista, jotka toimivat perustana tutkimuksen menetelmävalinnalle (Niiluoto 1984, 21, 125, 136; Huhtinen 2002, 11). Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää johtajuutta.

Johtajuuden voidaan lähtökohtaisesti katsoa olevan kiistanalainen ja tulkinnallinen käsite (Stogdill 1974; Alvesson & Sveningsson 2003). Tämä tuli esille tarkastellessani johtajuusteorioiden kehittymistä. Teorioiden voitiin nähdä kehittyvän johtajakeskeisyydestä johtajan ja johdettavien väliseksi toiminnaksi ja edelleen johtajuuden muodostumiseksi sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, kontekstin sisällä vaikuttavien tekijöiden rakennelmina, eräänlaisina prosesseina (Yukl 2013, 14.). Johtajuusteorioiden tarkastelun perusteella todettiin, että johtajuusteorioiden piiristä ei ole havaittavissa vallitsevaa paradigmat. Johtajuuteen liittyvät sosiaaliset prosessit ja konstruktiivinen näkökulma todettiin mahdolliseksi teoreettiseksi ”sateenvarjoksi”, jonka puitteissa johtajuutta voidaan ymmärtää. Ajatusta johtajuudesta tulkinnallisena käsitteenä tukee myös johtajuustutkimuksen näkökulmien ja tutkimusmenetelmien kehittyminen erityisesti viimeisten vuosikymmenien aikana (Dinh ym. 2014; Glynn & Raffaelli 2010).

Näkemykseni mukaan johtajuudessa on erityisesti kyse ontologisista oletuksista. Perinteisesti johtajuuden ontologisen käsityksen on nähty muodostuvan ”tripodista”, jonka osatekijöitä ovat johtaja, johdettavat ja yhteinen tavoite (Bennis 2007, 2–5). Tämä korostaa johtajuuden ilmenemistä johtajan piirteinä ja käyttäytymisenä. Tuorempi käsitys siirtää johtajuuden ontologian johtajan piirteistä ja käyttäytymisestä johtajuuteen liittyviin yksilöllisiin ja kollektiivisiin usko-

muksiin, käytäntöihin ja kulttuuriin. Nämä ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa sekä näyttäytyvät kollektiivisina käytäntöinä ja tuloksina. (Drath, McCauley, Palus, Van Velsor, O'Connor & McGuire 2008, 635–653).

Tutkimuksen tieteenfilosofisena taustaoletuksena on, että johtajuudella on useita erilaisia muotoja ja merkityksiä, jotka muotoutuvat ajallisesti ja paikallisesti. Muotojen ja merkitysten muodostuminen kytkeytyy ihmisiin ja kontekstiin (Fairhurst 2009, 1607–1633). Johtajuus määrittyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ihmisten johtajuudelle antamien merkitysten perusteella (Crevani ym. 2010, 77–86). Konteksti on yhtäläillä perusta johtajuudelle annettaville merkityksille kuin itse johtajuus on osa kontekstia. Kontekstina käsitetään niin fyysinen kuin henkinen ja sosio-kulttuurinen ympäristö, jossa johtajuutta, johtajuuden käytäntöjä ja johtajuudelle annettavia merkityksiä tarkastellaan.

Sotilasorganisaatio, organisaation henkilöstö ja organisaation kulttuuri muodostavat edellä kuvatun kaltaisen kontekstin, jossa johtajuudelle annettaville merkityksille on vakiintuneita käsityksiä. Toisaalta vakiintuneita käsityksiä voidaan muotoilla vuorovaikutuksen kautta uudelleen (Fairhurst & Grant, 2010, 171–210; Barker 2001, 469–494). Samalla tämä voi tarkoittaa johtajuudelle annettavien merkitysten vaihtelevuutta organisaation eri tasoilla.

Johtajuudella voi olla myös ideologinen luonne, jolloin se saavuttaa ajasta riippuen omanlaisen muotonsa (Kelly 2014, 905–918). Johtajuus on tulosta tarpeesta kyetä vastaamaan toimintaympäristön vaatimuksiin ja muutoksiin. Johtajuudella ei siten ole pysyvää olemusta ja se voi näyttäytyä eri olosuhteissa erilaisin tavoin. Kyse on samalla erilaisista johtajuuden käytännöistä. Tämä kytkee johtajuuden käsitteen kontekstiin, jossa se voidaan operationalisoida ja siitä voidaan saada tietoa (Virtaharju 2016). Tässä tutkimuksessa johtajuus kytketään kontekstillisesti sotilasorganisaatioon ja sen rajattuun johtamistasoon, joukkoyksikköön.

Johtajuus tarkoittaa eri ihmisille erilaisia asioita. Toisin sanoen, johtajuus on sitä, millaiseksi ihmiset sen kokevat ja tekevät. Grintin (2005a, 18) mukaan johtajuus sisältää ulottuvuuksia, joissa johtajuutta voidaan pyrkiä hahmottamaan johtajan persoonasta, johtajan aikaansaamista tuloksista, johtajan asemasta tai johtajan tavasta tehdä asioita. Johtajuus voidaan siis kokea subjektiivisesti ja se voi muodostua sosiaalisen konstruktion tuotteena. Tämän tutkimuksen kannalta keskiöön nousee joukkoyksikön komentajien antamat merkitykset johtajuudelle, johtajuuden käytännöille ja sosiaaliselle vuorovaikutukselle.

Edellisen kaltainen johtajuuden merkityksellistämisen subjektiivinen ja sosiaalinen ulottuvuus liittyy tämän tutkimuksen taustaoletukset kiinteästi johtajuusteorioiden uusimpiin suuntauksiin, kuten johtajuuden tulkinnallisuuteen ja johtajuuteen sosiaalisena konstruktiona (Fairhurst &

Grant, 2010, 171–210). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan voida sivuttaa taustaoletusten perinteisempiä näkemyksiä sen vuoksi, tutkimuskohteen konteksti sisältää useita perinteisiä näkemyksiä korostavia tekijöitä (Bennis 2007, 2–5). Näitä ovat erityisesti sotilasorganisaation rakenne ja kulttuuri, jotka asettavat vaatimuksia ja odotuksia johtajuudelle. Samoin sotilasorganisaation normitettu toimintatapa osoittaa yhteyksiä perinteiseen ontologiseen näkökulmaan. Nämä voidaan kuitenkin samalla nähdä vaikutteina subjektiivisiin ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa johtajuudelle annettaviin merkityksiin.

Johtajuuden kontekstisidonnaisuus itsessään voidaan nähdä kahdella toisestaan riippuvaisella tavalla. Ensimmäiseksi johtajuus ja sen käytännöt muodostuvat kontekstissaan ja toiseksi johtajuus ja johtajuuden käytännöt ovat osa kontekstia. Tutkimuksen alkuvaiheessa ei ole pyritty tarkasti määrittelemään johtajuutta, vaan siitä on muodostettu laeva tulkinta. Johtajuuden muotoutuminen voidaan nähdä kompleksisena kokonaisuutena, jonka ymmärtäminen edellyttää tutkimuskohteen tarkastelemista erilaisina toisiinsa liittyvinä ja toisistaan riippuvaisina suhteina (Antonakis ym. 2004, 48–70). Näihin on mahdollista päästä käsiksi tarkastelemalla ihmisten johtajuudelle antamia merkityksiä ja niiden käytäntöjä (Dinh ym. 2014; Glynn & Raffaelli 2010).

4.2. Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmän valinta perustuu edellisessä alaluvussa esitettyihin taustaoletuksiin. Perehtyminen ulkomaisiin artikkeleihin osoittaa, että johtamisen alan tutkimuksesta merkittävä osa, jopa 80 prosenttia on kvantitatiivisia tutkimuksia. Menetelmän valinta on kuitenkin riippuvainen siitä, miten tutkittava kohde nähdään ja mitä tutkimuksella halutaan saada kohteesta selville. (Antonakis ym. 2004, 48–70; Glynn & Raffaelli 2010, 379).

Tutkimus on laadullinen tutkimus, joka perustuu fenomenologis-hermeneuttiseen lähestymistapaan. Lähestymistavan ja tutkimusmenetelmän valintaan liittyvät taustaoletukset on esitetty tutkimuksen johdannossa ja edellisessä luvussa. Näiden taustalla voidaan tunnistaa tutkijan ennakkokäsitykset tutkimusaiheesta ennen tutkimuksen aloittamista sekä ennakkokäsitysten muuttuminen tutkimusprosessin edetessä. Tuloksena on muodostunut näkemys siitä, miten tutkimusaiheesta voidaan saada tietoa ja vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus on osa hermeneuttista tutkimusperinnettä. (Tuomi ja Sarajärvi 2009). Fenomenologia edustaa tulkinnallista tutkimussuuntausta, joka keskittyy kuvaamaan kulttuurisia ilmiöitä ja ihmisten ilmiölle antamia merkityksiä. Fenomenologiassa korostuu kokemuksellisuus ja elämyksellisyys. Täten se voidaan nähdä tulkinnallisena tutkimuksena jonkin tietyn ilmiön olemuksesta. Myös hermeneutiikka korostaa kokemuksen merkitystä ihmistieteellisessä tutkimuksessa. (Niiniluoto 1984, 32) Hermeneutiikka liitetään ihmistieteellisen tutkimuksen metodologiaan. Sitä voi pitää laadullisen tutkimuksen taustafilosofiana, mutta myös yksittäisenä metodina. Hermeneutiikka viittaa tulkitsemisen taitoon ymmärtämällä ja tulkitsemalla tutkimuskohdetta jostain tietystä näkökulmasta. (Puusa & Juuti 2011, 42.) Hermeneutiikkaa voidaan täten pitää tulkinnan oppina. Hermeneuttisen ”säännön” mukaan kokonaisuus tulee ymmärtää yksittäisestä ja yksittäinen kokonaisuudesta. (Gadamer 2004, 29). Tutkittavaa kohdetta tarkastellaan vuoroin yksityiskohtina ja kokonaisuutena, jonka seurauksena tutkija lähestyy perusteltua tulkintaa (Huhtinen 2002, 36; Puusa & Juuti 2011, 42–43).

Sekä fenomenologiaan että hermeneutiikkaan liittyy tutkijan avoimuus, joka voidaan käsittää myös sulkeistamisena. Fenomenologiassa tutkimuskohdetta pyritään lähestymään ilman ennalta määrättyjä oletuksia. Hermeneutiikassa sulkeistaminen liittyy omien ennakkokäsitysten tunnistamiseen sekä kykyyn laajentaa esiyymmärrystä ja tarvittaessa korjata sitä uuden tiedon perusteella (Niiniluoto 1984, 32). Tällä tavalla ajateltuna fenomenologian ja hermeneutiikan näkemykset tutkijan avoimuudesta voidaan kokea ristiriitaisina. Pyrin jäsentämään tätä mahdollista ristiriitaa esittämällä näkemykseni fenomenologian ja hermeneutiikan välisestä suhteesta tässä tutkimuksessa.

Tässä tutkimuksessa fenomenologia yhdistyy erityisesti tutkimuskohteeseen eli johtajuuteen sekä laadullisen tutkimuksen erityispiirteisiin. Taustaoletusten perusteella johtajuus voidaan nähdä kompleksisena ilmiönä jolle ihmiset tuottavat erilaisia merkityksiä sekä subjektiivisesti että sosiaalisen vuorovaikutuksen tuotteena. Fenomenologialla on kiinteä yhteys tähän tutkimukseen, jossa ihminen toimii tiedonkeruun instrumenttina, aineisto kerätään haastatteluin ja kohdejoukko valitaan tietoisesti pyrittäessä rajaamaan tutkittavaa ilmiötä joukkoyksikön kontekstiin. Aineiston analyysin osalta fenomenologia liittyy olennaisesti aineiston analyysin alkuvaiheessa toteutettavaan aineiston pelkistämiseen. (Hirsijärvi ym. 2007, 160; Puusa & Juuti 2011, 48–56.)

Hermeneutiikan merkitys tässä tutkimuksessa kohdistuu sekä tutkimusprosessiin kokonaisuutena että tutkimuksen eri vaiheisiin. Vaiheiksi voidaan erottaa tutkimusasetelman muodostaminen, teoreettinen perehtyminen, aineiston keräämisen suunnittelu, aineiston kerääminen, aineis-

ton analysointi ja tulkinta sekä tutkimustulosten esittäminen. Vaiheet eivät ole olleet peräkkäisiä, vaan päällekkäisiä, jolloin yksittäinen vaihe ja sen osa on vaikuttanut kokonaisuuteen. (Gadamer 2004, 29; Huhtinen 2002, 36; Puusa & Juuti 2011, 42–43). Tutkija on myös antanut omien ennakkokäsitysten sekä oletettujen totuuksien joutua koetukselle. (Gadamer 2004, 29–74.) Tämä on korostunut etenkin perehdyttäessä johtajuusteorioihin sekä tulkittaessa ja ymmärrettäessä haastatteluin kerättyä aineistoa.

Tutkimuksen eteneminen noudattaa hermeneuttisen kehän logiikkaa. Tutkimuksen teorian eli johtajuusteorioiden ja sotilasjohtamisen konteksti muodostuu kehämäisesti ja laajentaa tutkijan esiymmärrystä. Tämän seurauksena syntyvät teemat haastatteluin tapahtuvaan tutkimuksen tiedonkeruuseen. Aineisto analysoidaan ja tulkitaan yksittäisen haastattelun ja haastatteluaineiston välillä. Analyysi ja tulkinta tehdään suhteessa tutkimuksen alakysymykseen sekä alakysymysten välillä. Pääkysymykseen vastaaminen tehdään tulkitsemalla ja vertailemalla alakysymysten vastauksia ja liittämällä ne sotilasjohtamisesta kirjoitettuun, johtajuusteorioihin ja johtajuustutkimuksiin.

Hermeneutiikan näkökulmasta ymmärtämisen perusmallina on vuoropuhelu eli keskustelu. Tutkimuksessa keskustelu tapahtuu tutkijan ja haastateltavan välillä. Tutkimuksen aineisto kerätään haastatteluin ja litteroidaan tekstiksi. Haastattelutilanne ja haastatteluista syntyvä teksti toimii yhtenä ymmärtämisen vaiheena. Teksti sisältyy myös tämän tutkimuksen tulosten esittämiseen, jolloin tutkija pyrkii ilmaisemaan mitä aineisto tarkoittaa. Tällöin tekstin tulkinta on hermeneutiikan keskiössä. Haastatteluaineisto analysoidaan, tulkitaan ja ymmärretään sotilasjohtajuuden näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset syntyvät aineiston, teoreettisen kehyksen sekä tutkijan tulkinnan ja ymmärryksen tuloksena. (Gadamer 2004, 207–225.)

4.3. Aineiston kerääminen

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät voidaan jakaa haastatteluihin, kyselyihin, havainnointiin sekä dokumentteihin perustuvan tiedon hankintaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Tutkimuksen aineisto muodostuu kirjallisuudesta ja haastatteluista.

Kirjallisuus

Tutkimuksen kirjallisen lähdeaineiston muodostavat artikkelit, tutkimukset, käsikirjat, sekä normit ja ohjeet (Tuomi & Sarajärvi 2009, 84; Hirsijärvi ym. 2007, 212; Mäkinen 2005, 66;

Huhtinen 2002, 32). Artikkelit ovat pääsääntöisesti esitetty akateemisissa julkaisuissa. Niiden bibliografiset tiedot ovat tarkat ja artikkeleiden teksti on viitattua. Artikkelit ja julkaisut käsittelevät johtamisen yleistä johtamisen teoriaa, tutkimussuuntauksia sekä aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Käsikirjat koostuvat johtamisteorioita ja -tutkimusta sekä sotilasjohtamista käsittelevästä aineistosta. Tutkimusten osalta lähteenä on käytetty väitöskirjoja, diplomitöitä ja Pro gradu -tutkielmia. Niitä on hyödynnetty pääasiassa lähteiden ja menetelmien kartoittamisessa sekä osin tutkimustulosten vertailuun. Normeja ja ohjeita on käytetty luotaessa perusteita sotilaallisessa toimintaympäristössä tapahtuvaan johtamiseen sekä sotilaiden johtajakoulutuksen tarkasteluun. Ajallisesti aineistonkeruun painopiste on ollut johtamisen alan kirjallisuudessa ja tutkimuksissa. Tähän on käytetty noin 80 % ajasta.

Suurin osa kirjallisesta aineistosta on kerätty elektronisista tietokannoista. Näistä pääosa on haettu Google Scholar -palvelun kautta. Materiaalin haku aloitettiin vapaana sanahakuna¹. Tietokannoista on kerätty artikkeleita ja viitteitä painettuihin teoksiin (Hirsijärvi ym. 2007, 89.). Artikkeleita arvioitiin alkuvaiheessa otsikon ja tiivistelmän perusteella. Tämän perusteella hakuja jatkettiin kirjoittajan ja/tai julkaisun nimellä². Hakujen tuottamaan aineistoon perehtymisen seurauksen hakuja kohdistettiin tarkemmin, esimerkiksi koskemaan tiettyä johtajuusteoriaa. Puolustusvoimien normien ja ohjeiden hakeminen tehtiin Puolustusvoimien intranet-verkossa. Tutkija pyrki kriittisyyteen tiedonhaussa. Esimerkiksi Internetistä haettujen artikkeleiden bibliografiset tiedot tarkastettiin ja artikkeleiden käyttöarvoa arvioitiin siihen tehtyjen viittausten perusteella (Mäkinen 2005, 92–94; Tuomi & Sarajärvi 2009, 89–104).

Kirjallinen aineisto muodostaa tutkimuksen taustateorian. Kirjallisuuskatsauksena toteutetun perehtymisen tavoitteena on ollut tutkijan esiymmärryksen laajentaminen. Kirjallisuuskatsaus on noudattanut hermeneuttisen kehän logiikkaa. Esiymmärrys, johtajuusteoriat ja sotilasorganisaatio kontekstina ovat prosessoituneet kokonaisuudeksi, jonka perusteella tutkija on päättänyt valitsemaan teemat haastatteluun. Haastatteluihin valitut teemat voidaan käsittää kirjallisuuskatsauksen kautta syntyneeksi ajatukseksi siitä, miten tutkija on ymmärtänyt johtajuuden käsitettä teoriaan ja kontekstiin sitoen sekä miten tutkimusaiheesta voidaan saada tietoa.

¹ Käytettyjä hakusanoja: johtaminen, johtajuus, sotilasjohtaminen, leadership, management, military leadership, commandership, leadership development.

² Käytettyjä hakuja ovat mm.: Mats Alvesson, Bernard Bass, Keith Grint, Simon Kelly ja Gary Yukl. Julkaisuja mm.: Human relations, Leadership Quarterly, Journal of military and strategic studies, Journal of leadership and organizational studies, Military Psychology, Tiede & Ase.

Haastattelut

Haastattelun käyttöä tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä puoltavia seikkoja on paljon. Ensimmäinen niistä on vaikeus määritellä johtajuutta yksiselitteisesti. Tarkasteltaessa johtajuutta sotilasorganisaation kontekstissa antaa haastattelun käyttäminen mahdollisuuden kerätä tietoa ihmisen asioille antamista merkityksistä ja omista kokemuksista. Toiseksi, johtajuuden määritelmässä ihmisellä on keskeinen asema. Haastattelu nostaa ihmisen keskeiseksi tiedon tuottajaksi. Kolmanneksi, tutkija ei voi eikä halua ennalta määrittää tutkimuksen tuloksia, joten haastattelulla voidaan lähestyä tällaista aihetta kokonaisvaltaisesti. Samalla voidaan olettaa, että haastattelut tuottavat monitahoista tietoa ja tuottavat siten erilaisia tulkintoja. (Puusa 2011, 74–76; Hirsijärvi ym. 2007, 200; Yukl 2013, 2–3.)

Haastattelu voidaan nähdä keskusteluksi, jossa tutkijan aloitteesta toteutettavalla vuorovaikutuksella on tavoite. Yleisenä tavoitteena haastattelussa on kerätä aineistoa, josta voidaan tehdä päätelmiä. Haastattelun tuottama aineisto on tilannesidonnaista, eikä siitä voida tarkkoja yleistyksiä. Haastattelun tuotteet ovat aina tulkintoja. Tulkinnan tavoitteena on välittää mahdollisimman selvästi haastateltavan ajatukset. Haastateltava esittää puhumalla oman tulkintansa ja tutkija taas tekee tästä oman tulkintansa. Haastatteluihin perustuva tutkimus voidaankin nähdä tutkijan ja tutkittavien sosiaalisena vuorovaikutuksena. (Hirsijärvi & Hurme 1993, 7 ja 25; Puusa 2011, 73; Saunders ym. 2009, 318–319.)

Tutkimuksen haastattelutyypinä on teemahaastattelu. Teemahaastattelulle on ominaista, että se etenee etukäteen valittujen teemojen mukaisesti, mutta yksittäisten kysymysten muoto ja järjestys saattaa vaihdella (Puusa 2011, 81). Teemahaastattelu korostaa haastateltavien tulkintoja ja ilmiöille antamia merkityksiä. Teemahaastattelua voidaan pitää vaativana haastattelu- menetelmänä, koska se edellyttää tutkijalta riittävää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sekä itse haastattelutilanteessa tutkijan ja haastateltavan tulisi puhua ”samaa kieltä” eli ymmärtää tutkit-tavan ilmiön konteksti (Hirsijärvi & Hurme 1993, 48; Puusa 2011, 82). Tässä tutkimuksessa tutkijan ymmärrys ilmiön kontekstista perustuu seitsemän vuoden työskentelyyn joukkoyksikön toimintaympäristössä. Ilmiön ymmärtäminen perustuu kokemukseen johtajatehtävistä ja haastattelua edeltäneeseen johtajuusteorioita käsittelevään kirjallisuuteen perehtymiseen. Syvällinen johtajuusteorioihin perehtyminen ennen haastatteluiden toteuttamista on tukenut teemahaastattelun valmistelua ja samalla se on toiminut perustana haastatteluaineiston analysoinnissa ja tulkinnassa.

Tutkimuksessa on haastateltu seitsemää joukkoyksikön komentajan tehtävässä toimivaa tai toimintaa upseeria. Tutkimuksen rajaus ei itsessään pidä sisällä ajallista rajausta, mutta haastateltavien valinnassa huomioitiin henkilöiden valitseminen siten, että haastattelijoukon kokemukset joukkoyksikön komentajatehtävästä ajoittuisivat mahdollisimman yhtenevälle ajanjaksolle. Tämä sen vuoksi, että johtamisen ja johtajuuden voidaan olla sidoksissa myös ajalliseen kontekstiinsa. Näin haastateltavien kokemukset ajoittuvat samalle ajanjaksolle, jossa oman vaikutteensa komentajatehtävässä toimimiseen tuovat myös sotilasorganisaatiossa meneillään tai valmistelussa olevat asiat, kuten muutokset organisaatorakenteessa, koulutusjärjestelmässä tai hallinnossa.

Haastateltavien valinta tehtiin maavoimien joukko-osastojen joukkoyksiköistä. Tällä pyrittiin tiivistämään haastateltavien joukkoa siten, että haastateltavien kokemusten taustalla olisi samankaltainen johtamisympäristö, luonnollisesti paikallisine ominaispiirteineen. Osa haastateltavista ja haastateltavien joukkoyksiköistä oli tutkijalle ennestään tuttuja. Vaikka tämä ei ole ollut ennakkoehto haastateltavien valinnalle, voi tämän katsoa edesauttaneen haastatteluiden valmistelua ja toteuttamista. Tällöin tutkijalla on ennakkotietoa haastateltavasta henkilöstä ja johtamisympäristöön vaikuttavista tekijöistä. Molemmat tekijät tukivat haastattelutilanteen rakentamista sellaiseksi, että haastatteluun liittyvien mahdollisesti negatiivisesti vaikuttavien tekijöiden vaikutusta voitiin vähentää. Haastateltavien kokemustausta on esitetty kuviossa 3.

KADETTIKURSSI (valmistuminen)	YLEISESIKUNTA- UPSEERIKURSSI (valmistuminen)	KOMENTAJANA VUOSINA	AIKA YK-STA	PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKÖ	KRIISINHALLINTA- PALVELUS	ADJUTANTTI/ AVUSTAJATEHTÄVÄ	RUK/MPKK- PALVELUS
1992-1998	2001-2011	2013-2017	5-10 vuotta	5/7	4/7	5/7	4/7

Kuvio 3. Haasteltavien kokemustausta

Ihmisten johtamisen tutkimus ja valittu haastattelumenetelmä olivat haastateltaviin tehtävään ensimmäiseen yhteydenottoon. Yhteydenotossa pyrittiin käyttämään viestinnällisesti ”rikkaita” kanavia, joten ensimmäinen yhteydenotto haastateltaviin tehtiin henkilökohtaisella tapaamisella tai puhelimitse (Hirsijärvi & Hurme 1993, 66–67; Puro 2009, 63–64). Yksi yhteydenotto tehtiin sähköpostitse, koska tutkija ei saanut haastateltavaan yhteyttä puhelimitse. Tutkija esiteli lyhyesti itsensä, kertoi tutkimusaiheen ja kysyi halukkuutta toimia haastateltavana. Kaikki henkilöt suostuivat haastateltavaksi. Myös haastatteluajankohta sovittiin ensimmäisen yhteydenoton aikana. Haastattelupaikaksi sovittiin haastateltavan henkilön oma työhuone (Hirsijärvi & Hurme 1993, 63). Samalla tutkija lupasi lähettää haastattelun liittyvän taustamateriaalin perehdyttäväksi viimeistään viikkoa ennen haastattelun toteuttamista (liite 1). Taustamateriaalin tavoitteena oli orientoida haastateltavat tulevaan haastatteluun. Taustamateriaali sisälsi tietoa

tutkijan taustasta, tutkimustyöstä (tavoitteet, rajaus ja haastattelutyypit), haastatteluteemat (ei yksittäisiä kysymyksiä) ja tutkimuksen luottamuksellisuusperiaatteet.

Varsinaisia haastatteluita edelsi kaksi esihaastattelua. Ensimmäisen haastattelun tavoitteena oli testata haastatteluteemojen ja yksittäisten haastattelukysymysten soveltuvuutta sekä arvioida haastattelun kestoa (Hirsijärvi & Hurme 1993, 57–58). Ensimmäisen esihaastattelun havaintojen perusteella voitiin todeta haastatteluteemojen soveltuvan käytettäväksi. Ainoastaan johtajuusteorioihin liittyvä teema poistettiin kokonaan ja sen kysymyksiä siirrettiin muiden teemojen sisältöön. Yksittäisiä haastattelukysymyksiä oli liikaa, joten kysymyksiä yhdistettiin ja pelkistettiin. Samalla huomattiin myös, että alkuperäinen kysymysten määrä rajoitti teemahaastattelulle tunnusomaista keskustelun vapaata kehittymistä. Esihaastattelun perusteella tehdyt muutokset olivat siten myös teoreettisten käsitteiden ”operationalistamisesta” eli käytännöllistämisestä (Eskola & Suoranta 1998, 75–78). Haastatteluita edeltänyt tutkijan teoreettisen tiedon lisääntyminen tuotti konkreettisesti hermeneuttiselle tutkimusprosessille ominaista pohdintaa yksittäisen ja yleisen välillä. Yksittäinen kysymys oli kyettävä samalla liittämään kokonaisuuteen ja toisaalta myös esitettävä puhekielelle ja keskustelulle soveltuvalla tavalla haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksessa. Haastattelun teemoiksi muodostuivat:

1. Taustatiedot (kadettikurssi, yleisesikuntaupseerikurssi ja tehtävähistoria)
2. Oman johtamisen ja johtajuuden kehittyminen
3. Joukkoyksikön komentaja
4. Muutokset johtamisessa ja -johtajuudessa
5. Johtajuuden kehittäminen ja komentajaksi valikoituminen
6. Päätäminen (mahdolliset täydennykset, lisäykset ja tiivistykset)

Jokaisen teeman sisällä oli aluksi abstrakteja kysymyksiä, joiden vastauksissa korostuivat yksilön kokemukset ja tulkinnat. Näiden lisäksi tutkija oli muodostanut teemojen alle muutamia kysymyksiä, jotka olivat syntyneet johtajuusteorioihin ja johtamisen kontekstiin perehtymisen yhteydessä (Puusa 2011, 81–82.) Kysymykset käsittelivät:

- Johtamisympäristöä
- Johtamistapaa
- Komentajuutta
- Komentajakeskeisyyttä
- Suunnittelua ja toimeenpanoa

- Ihmisten johtamisen taitojen merkitystä urakehitykseen
- Uralla etenemiseen vaikuttavia tekijöitä (mm. henkilösuhteet)

Haastattelut toteutettiin yhden viikon aikana marraskuussa 2016. Haastatteluiden kesto vaihteli 50 minuutista 80 minuuttiin. Ajallisesti tämä vaihtelu on suhteellisen suuri ja saattoi johtua siitä, että haastateltavat olivat valmistautuneet eri tavoin. Osa oli valmistautunut haastatteluun tekemällä muistiinpanoja haastattelua varten. Osa haastateltavista oli kiireisiä, eivätkä olleet ehtineet valmistautua haastatteluun yksityiskohtaisesti. Tämä oli huomioitava pyrkimällä edesauttamaan haastattelun etenemistä olemalla joustava teemojen välillä sekä yksittäisissä kysymyksissä (Hirsijärvi & Hurme 1993, 84–86). Ajallisen keston sijasta tuli keskittyä haastattelusta saatavan aineiston laatuun ja monipuolisuuteen. Esimerkiksi ääneen ajattelemisen tuotti runsaasti tietoa haastateltavan tavasta hahmottaa haastatteluteemoihin sisältyviä ja taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tällaisia olivat muun muassa haastateltavien työuran erivaiheissa kertyneet kokemukset. Haastattelut toteutuivat ennalta valittujen teemojen mukaisesti. Vaikka haastattelun aihepiirit (teemat) oli määritetty etukäteen, teemojen sisällä käsiteltävät asiat vaihtelivat jonkin verran. Tämä oli kuitenkin tutkijan näkökulmasta hyvä asia, sillä haastateltavat nostivat usein esille sellaisia asioita, joita tutkija oli suunnitellut ottavansa esille haastattelun edetessä.

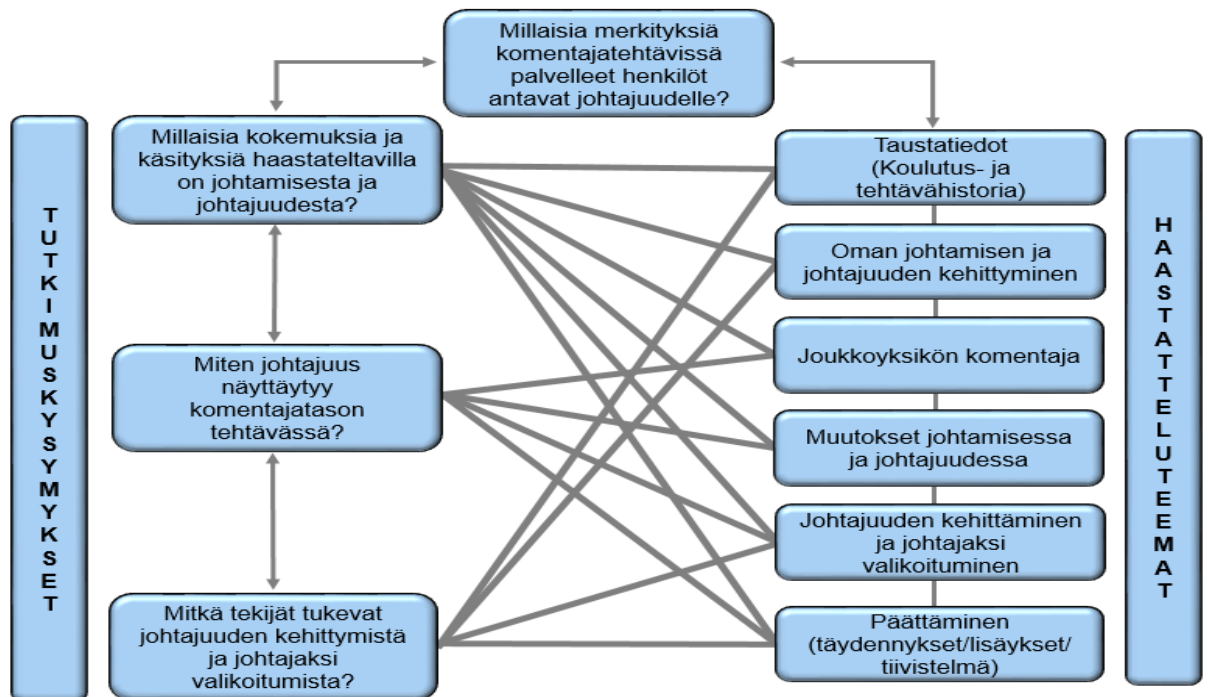
4.4. Aineiston analysointi

Aineiston kerääminen ja osa analysoinnista on tapahtunut samanaikaisesti. Tämä on edellyttänyt joustavuutta ja muutoksia tutkimuksen edetessä. Esimerkkinä on tutkimuskysymysten lopullinen muotoutuminen vasta ennen haastatteluiden valmistelua (Tuomi & Sarajärvi 2009, 152). Haastatteluaineiston analyysin tavoitteena oli tuottaa aineistosta kokonaisuus, joka mahdollistaa analyysin tulosten laadukkaan tulkinnan ja johtopäätökset (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–112; Puusa 2011, 120–124).

Analyysimenetelmän valinta on tehty arvioimalla eri menetelmien soveltuvuutta tähän tutkimukseen. Teorialähtöisen analyysin käyttäminen suljettiin pois, koska tutkijan taustaoletusten perusteella tutkimuksessa korostuu teoreettisten mallien soveltuvuuden sijasta johtajuuden ymmärtäminen ja johtajuudesta tehtävät tulkinnat. Myös puhtaasti aineistolähtöisen analyysimenetelmän käyttäminen tuntui haasteelliselta. Tässä tutkimuksessa tuo haasteellisuus kohdistuu erityisesti tutkijan omien kokemusten vaikutukseen. Tätä on pyritty ehkäisemään erittelemällä tutkimuksen aiheena olevan kohteen monimerkityksellisyyttä, kontekstisidonnaisuutta sekä tut-

kijan taustaoletuksia. Tutkimusasetelman, tutkimuksen lähestymistavan sekä tutkimuskysymysten ja haastatteluteemojen välisen suhteen kannalta oli myös vaikeaa tehdä valinta induktiivisen (yksittäisestä yleiseen) ja deduktiivisen (yleisestä yksittäiseen) logiikan välillä. (Puusa 2011, 119–120; Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–100.)

Tämän tutkimuksen analyysissä yhdistyy aineistolähtöisyys ja osin teoriasidonnaisuus. Aineistolähtöiseksi analyysin tekee aineistosta esiin nousevien tekijöiden tunnistaminen sekä liittämisen haastatteluteemoihin ja tutkimuskysymyksiin. Ilmiöstä pyritään muodostamaan käsitys aineistolähtöisesti ja analyysin tuloksia tulkitaan suhteessa ilmiöstä aikaisemmin tunnistettuun. Teoriasidonnaisuutta edustaa tutkimuskysymysten käyttäminen aineiston analysoinnin alussa aineiston luokitteluun sekä haastattelun teema-alueiden suhde tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymysten ja haastatteluteemojen suhde on esitetty kuviossa 4. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–100; Puusa 2011, 119–120.)



Kuvio 4. Tutkimuskysymysten ja haastatteluteemojen välinen suhde.

Tutkimuksen käytetyn kirjallisen lähdeaineiston analysointi toteutettiin perehtymällä johtajuusteoreettiseen ja sotilasjohtamisen kontekstia käsittelemään kirjallisuuteen. Perehtymisen jälkeen aineistoa tiivistettiin luomalla siitä kattava kuvaus tutkimusraportin 2. ja 3. päälukuun. Tiivistettyä kirjallista aineistoa käytettiin haastatteluaineiston tulkintaan.

Haastatteluaineiston sisällönanalyysin erilaisten näkökulmien osalta faktanäkökulma näyttyy tässä tutkimuksessa erityisesti haastateltavien valinnan kautta, joka on tehty oletuksella, että haastateltavat tuntevat tutkimuksen kohteena olevan ilmiön. Tässä suhteessa haastatteluaineisto

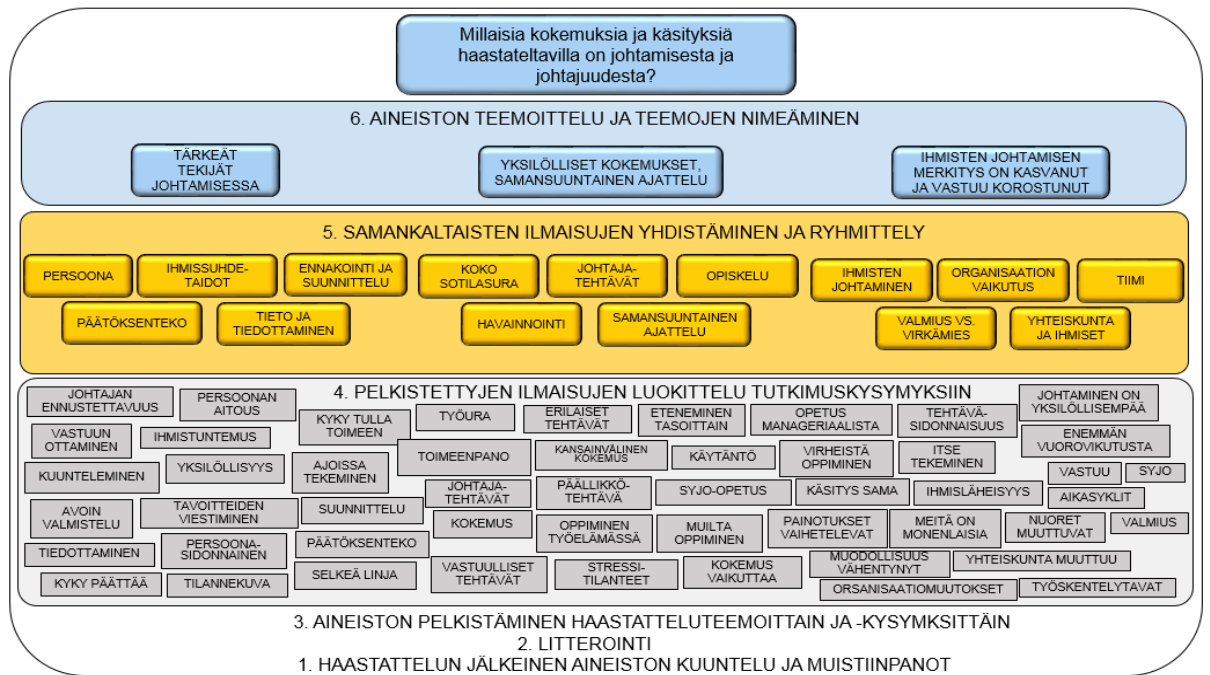
toimii ”linssinä”, jonka kautta tutkija tarkastelee ilmiötä. Näytenäkökulman mukaisessa analyysissä haastateltavien tuottamaa tietoa tutkitaan sellaisenaan. Näytenäkökulma korostuu tässä tutkimuksessa erityisesti analyysin tuotteena muodostuneen kokonaisuuden tulkinnassa, jonka tavoitteena pyrkiä kuvaamaan ilmiötä monimuotoisesti. Tässä suhteessa näytenäkökulma sisältyy myös tutkimusprosessin hermeneuttiseen lähestymistapaan. (Puusa 2011, 118–119.)

Haastatteluaineiston analyysi toteutettiin seuraavissa vaiheissa:

1. Haastattelun jälkeinen aineiston kuuntelu ja muistiinpanot.
2. Litterointi.
3. Aineiston (tekstin) pelkistäminen haastatteluteemoittain ja kysymyksittäin.
4. Pelkistettyjen ilmaisujen luokittelu tutkimuskysymyksittäin.
5. Samankaltaisten ilmaisujen yhdistäminen ja ryhmittely.
6. Aineiston teemoittelu ja teemojen nimeäminen.
7. Aineiston järjestäminen sen esittämistä ja tulkintaa varten.

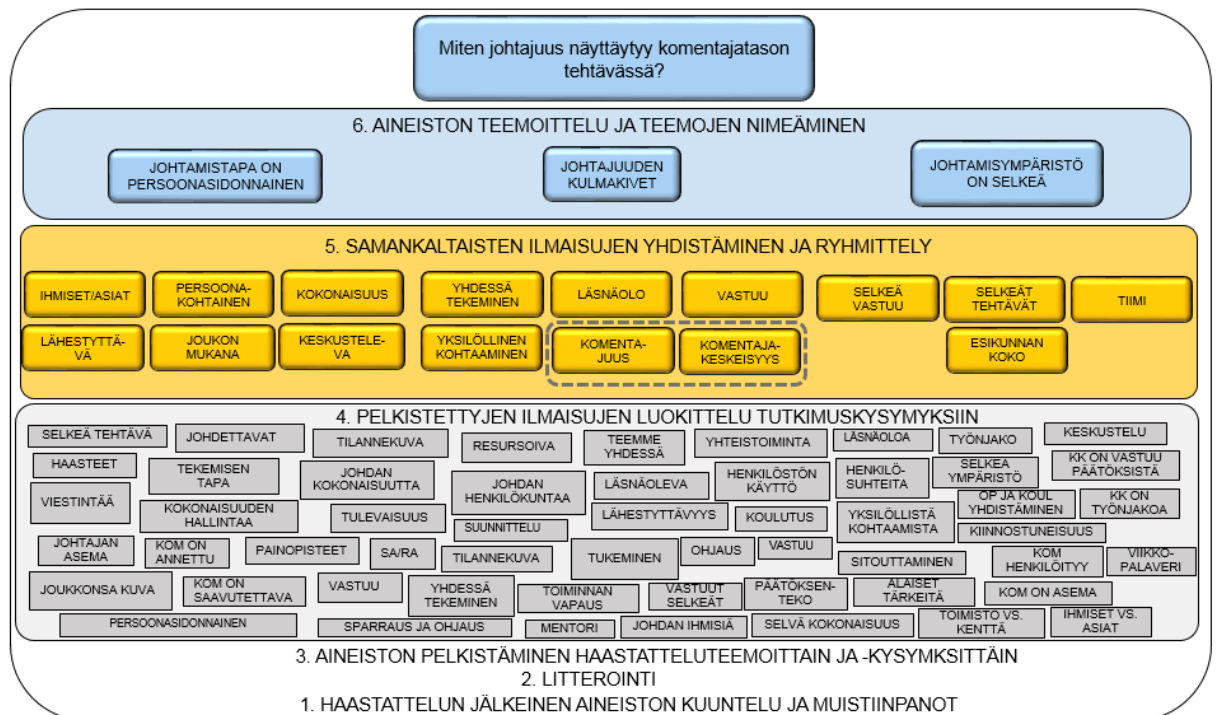
Analyysin ensimmäinen vaihe oli aineiston kuuntelu ja muistiinpanojen tekeminen, joka Tämä tehtiin välittömästi haastattelun jälkeen. Koska osa haastatteluista tehtiin virkamatkana, aineisto kuunneltiin autossa paluumatkalla haastattelusta. Muistiinpanot tehtiin luetelmaviivoina ja niitä käytettiin myöhemmin aineiston pelkistämisen tukena. Haastattelut litteroitiin toisessa vaiheessa. Litteroitua aineistoa kertyi 112 sivua (kirjasinlaji arial, riviväli 1). Ajallisesti ainestoa oli 7 tuntia 49 minuuttia. Kolmannessa vaiheessa aineiston pelkistäminen tehtiin lihavoimalla litteroidusta aineistosta merkityksellinen teksti ja pelkistämällä se ilmauksiksi haastatteluteemoittain ja tutkimuskysymyksittäin. Neljännessä vaiheessa pelkistetyt ilmaisut siirrettiin erilliseen Word -tiedostoon luotuun taulukkoon ja luokiteltiin tutkimuskysymyksittäin. Tämä toistettiin jokaisen haastattelun osalta. Viidennessä vaiheessa pelkistetyt ilmaisut yhdistettiin ja ryhmiteltiin samankaltaisuuden perusteella käyttäen PowerPoint -ohjelmaa. Lopuksi samankaltaiset ryhmät nimettiin teemoiksi tutkimuskysymyksiin sitoen sekä aineisto järjestettiin sen esittämistä ja tulkintaa varten. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 95–112; Puusa 2011, 120–124)

Kuviossa 5 on esitetty aineiston analyysin toteuttaminen tutkimuksen alakysymykseen *Millaisia kokemuksia ja käsityksiä haastateltavilla on johtamisesta ja johtajuudesta* vastaamiseksi. Teemoiksi muodostuivat: ”Tärkeät asiat johtamisessa”, ”Yksilölliset kokemukset, samansuuntainen ajattelu” ja ”Ihmisten johtamisen merkitys on kasvanut ja vastuu korostunut”.



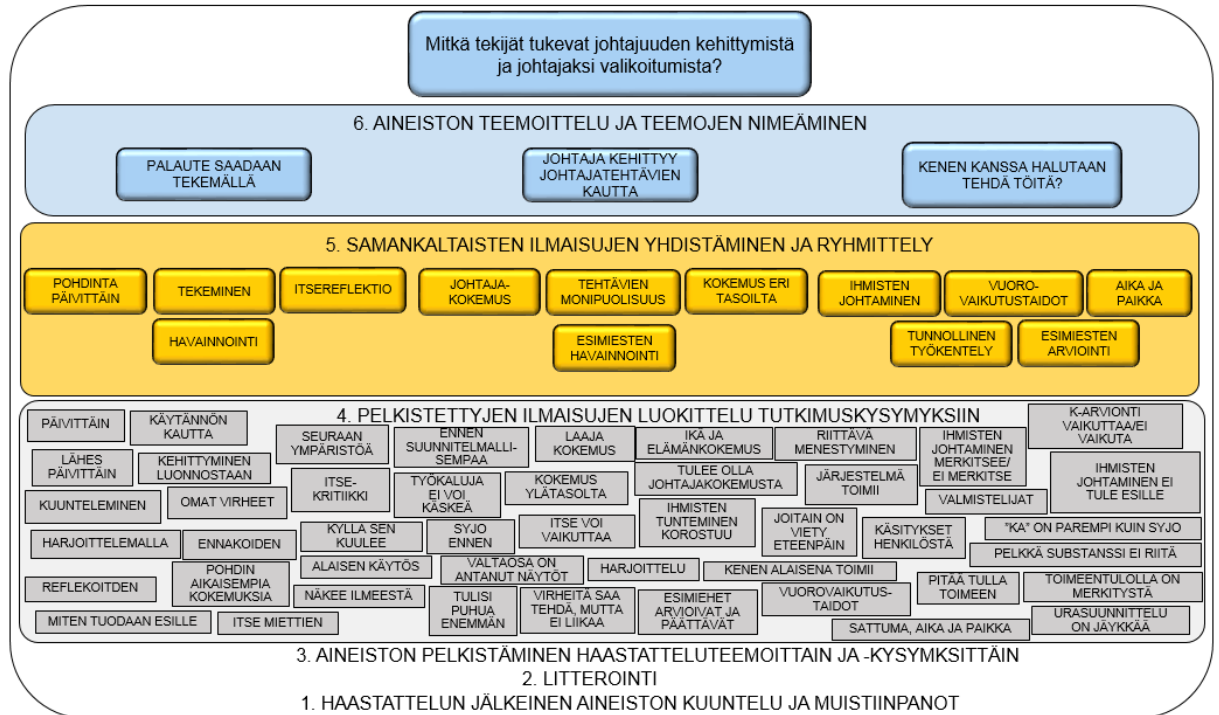
Kuvio 5. Kokemukset ja käsitykset johtamisesta ja johtajuudesta.

Kuviossa 6 on esitetty aineiston analyysin toteuttaminen tutkimuksen alakysymykseen *Miten johtajuus näyttyy komentajatasolla tehtävässä* vastaamiseksi. Teemoiksi muodostuivat: ”Johtamistapa on persoonasidonnainen”, ”Johtajuuden kulmakivet” ja ”Johtamisympäristö on selkeä”.



Kuvio 6. Johtajuus joukkoyksikössä.

Kuviossa 7 on esitetty aineiston analyysin toteuttaminen tutkimuksen alakysymykseen *Mitkä tekijät tukevat johtajuuden kehittymistä ja johtajaksi valikoitumista* vastaamiseksi. Teemoiksi muodostuivat: ”Palaute saadaan tekemällä”, ”Johtaja kehittyy johtajatehtävien kautta” ja ”Kenen kanssa halutaan tehdä töitä?”.



Kuvio 7. Johtajuuden kehittyminen ja johtajaksi valikoituminen.

Analyysin tuloksena muodostettujen teemojen nimiä käytetään tutkimuksen tulosten ja tulkinnan esittämisen yhteydessä myös alalukujen nimeämiseen. Nimetyistä teemoista laadittiin myös kuvia eri tekijöiden välisten yhteyssuhteiden tunnistamiseksi. Näitä kuvia käytettiin tulosten ja tulkinnan esittämisen tukena. Aineiston analysoinnin ohessa tutkija pyrki löytämään aineistosta samankaltaisuuksien lisäksi myös eroavaisuuksia, jotta aineiston käsittely olisi kokonaisvaltaista ja nostaisi esiin aineiston moninaisuuden. Tähän sisältyi myös kokonaisuuden tarkastelu suhteessa yksittäiseen ja toisin päin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–112; Puusa & Juuti 2011, 120–124).

5. TULOKSET JA TULKINTA

Tutkimuksen tulokset ja tulkinta on yhdistetty. Tulokset ja tulkinta esitetään tutkimuskysymyksittäin. Tutkimuskysymyksiin vastataan alalukujen lopussa. Johtajuutta käsitellään yhdessä johtamisen kokonaisuuden kanssa. Nämä valinnat on tehty siksi, että pelkkä tulosten esittely tulkinnoista irrallisena sekä johtajuuden käsittely ilman yhteyttä johtamiseen saattaisi jättää tulokset vaille konkretiaa tai vaihtoehtoisesti johtajuuden liittyminen tutkimusaiheen kontekstiin jäisi irralliseksi.

5.1. Haastateltavien kokemukset ja käsitykset

5.1.1. Yksilölliset kokemukset, samansuuntainen ajattelu

”...mä näen näin että se johtamiseen niin, erilaiset tehtävät mitä uran aikana tullu ni ne on ollu se, perusta mille sä oot rakentanu sen oman johtamisen ja johtamiskäyttäytymisen ja niin pois päin. (A)

Johtamis- ja johtajuusajattelun kehittyminen on jatkuvaa. Upseerin tehtävät voivat sisältää sekä johtajatehtäviä että esikunta- ja kouluttajatehtäviä. Johtaminen ja johtajuus muodostuvat ilmiöiksi, josta yksilöt tekevät kokemusten perusteella erilaisia tulkintoja. Kokemusten vaikutus johtamiselle ja johtajuudelle annettaville merkityksille kytkeytyy konstruktiiiviseen oppimiskäsitykseen, joka tunnistetaan transformationaalisen johtajuuden ja Syväjohtamisen taustalla (Burns 1978, 448; Nissinen 2000, 54–59). Kokemukset erilaisista tehtävistä ovat olennainen osa osaamisen kehittämistä (HESTRA 2014). Tutkittavan ilmiön kannalta kokemukset ja osaaminen näyttävät käytännön sovellutuksena siitä, miten johtaja ajattelee ja miten johtaja käyttäytyy.

”...isoimpana nousee mieleen mulla niin tietysti perusyksikön päällikön tehtävä.” (E)

”Ja se oli ensimmäinen miten mä nyt sanoisin isomman luokan ns. johtajuutta että kykeni hahmottamaan hyvinkin, tietyllä tavalla hyvinkin nopeasti tilanteen ja sitten lähtemään johtamaan sitä muutosta.” (A)

”KRIHA -tehtävä on ainakin mulle semmonen missä oon eniten oppinu ja siellä toimin johtajatehtävissä.” (F)

Johtamista ja johtajuutta opitaan tekemällä ja johtajana olemalla. Johtajakokemuksista muodostuvat ajatukset liittyvät kontekstiinsa. Osa johtajatehtävistä voi sisältää erityisen tärkeäksi muodostuvia kokemuksia tai koetinkiviä, joiden selvittäminen tukee toimintaa myöhemmällä uralla. Perusyksikön päällikön tehtävä koettiin merkitykselliseksi sen kokonaisvaltaisuuden vuoksi. Esille nousi myös muutoksen johtaminen, joka koettiin tärkeäksi kokemukseksi. Kriisinhallintaoperaatioiden osalta esille nousi toimintaympäristön uhkatilanteiden, fyysisen rasituksen vaikutuksen ja erityisesti tilannejohtamisen ja ihmistuntemuksen merkitys johtajan toiminnassa (JOKÄ 2012). Sotilasuran eri vaiheissa muodostuva johtajakokemus tuottaa ajatuksia siitä, mitä johtajan tulisi osata. Haastateltavien kokemuksissa korostuivat käsitteelliset ja sosiaaliset taidot, mutta myös teknisillä taidoilla nähtiin olevan merkitystä (Katz 1955).

”Se oli semmone ensimmäinen, kerta ku ajattelin että, tollanen sotilasjohtaja mäkin ehkä haluaisin olla...” (C)

”...sillohan tietysti odotti jotakin ja peilasi sitä siihen omaan kykyyn ja sai sitten sen mitä toivo.” (B)

Esimiesten havainnoinnista muodostuvat kokemukset ovat yksilöllisiä, ajalliseen kontekstiinsa liittyvä ajatteluun vaikuttavia tekijöitä. Roolimallit korostuvat sotilasuran alkuvaiheessa (Kotter, J. 1990b, 113–114). Myös Syväjohtamisen opetuksen osana on käytetty erilaisten henkilöhahmojen käyttäytymisen tarkastelua (Nissinen 2000, 120–122). Toisaalta roolimalleilla on sotilasorganisaatioissa asema johtamis- ja johtajuusajatteluun liittyvänä kulttuurillisena hyväksymis- tai samaistumisprosessina, joka ohjaa pidemmällä aikavälillä ilmiölle annettavia merkityksiä (Schein 2004).

”...ei niinkään ehkä kurssit, ei se johtaminen siellä kurssilla kauheesti kehity.” (F)

”...se oli sitä managerointia, et sen siel kyllä oppi aika hyvin mut se ihmisten johtaminen oli mun mielestä hyvin ohutta.” (C)

”...valmisteli syväjohtamiseen liittyvää tutkimustaan ja oikeestaan testasi sitä meillä... (B)

Tutkintoihin liittyvän koulutuksen merkitystä oman ajattelun ja osaamisen kehittymisessä pidettiin vähäisenä. Haastateltavien näkemys tukee Katzin (1955) ajatusta johtamisen oppimista

(erityisesti käsitteellinen ja sosiaalinen taito) tekemisen kautta. Johtamisen opetus koettiin enemmän ”manageriaaliseksi”, ihmisten johtamisen jäädessä sivuosaan. Muutama haastateltava nosti kuitenkin esille Syväjohtamisen teoreettisen ja käytännöllisen opetuksen oman kadettikurssin ajalta ja piti sitä tärkeänä kokemuksena oman ajattelun taustalla (Nissinen 2000, 2015). Osa haastateltavista on valmistunut kadettikurssilta ennen Syväjohtamisen opetuksen aloittamista. Tutkintoihin liittyvässä koulutuksessa on kuitenkin huomioitava, että sotilasopetuslaitos kouluttaa henkilöstöään omaan organisaatioon ja sen tarpeiden näkökulmasta (Nissinen 2000, 65–66; HESTRA 2014). Teknisten taitojen osaamisen kouluttaminen ja osaaminen korostuu sotilasuran ensimmäisissä tehtävissä (esim. aseiden ja taisteluvälineiden käyttö sekä turvallisuusnormien mukainen toiminta) Jatko-opinnoissa tulisi kyetä hyödyntämään koulutettavien kokemukset ja kehittää koulutettavien reflektointitaitoja (Mintzberg 2004, 93, 253–256).

”Mä uskosin että valtaosa on samaa mieltä...” (G)

”...ehkä siinä on mutta se on niin siitä että minkälaisessa tehtävässä sä oot...” (D)

”Mä sanosin melkein niin päin että, nythän nykyään on paljon tavallisempaa et nuorilla kavereilla on KV-kokemusta.” (F)

Haastateltavat kokivat oman ajattelunsa olevan samansuuntaista suhteessa vastaavanlaisen taustan omaaviin henkilöihin, mutta kokemusten ja persoonan vaikuttavan johtamis- ja johtajuusajattelun muodostumiseen ja käytännön orientaatioon. Tämän alaluvan perusteella johtajuuskäsitys rakentuu sotilasuran kokemuksista, erityisesti johtajatehtävistä. Kokemuksissa korostuu tekeminen. Tekemisen kautta käsiteltiin osaamista ja todettiin osaamisvaatimusten vaihtelevan tehtävien välillä. Seuraava alaluku käsittelee ilmiön muutostekijöitä ja antaa lisää vastauksia ilmiön taustalla olevaan ajatteluun.

5.1.2. Ihmisten johtamisen merkitys on kasvanut ja johtajan vastuu korostunut

”Se on todella hyvä suunta että se on oikeasti ihmisten johtaminen on ihmisten johtamista. Se ei minusta täysin ennen sitä ollut.” (D)

”Kyllähän johtaminen on muuttunut, tietyllä tavalla ihmisläheisemmäksi.” (G)

Sotilasjohtaminen ja johtajuus ovat muuttuneet ihmisläheisemmäksi ja yksilöllisemmäksi. Johtaja on enemmän vuorovaikutuksessa johdettaviensa kanssa. Johtajuuden osalta kyseessä on johdettavien merkityksen kasvaminen. Tämä on tarkoittanut vuorovaikutuksen lisääntymistä ja syventymistä johtajan ja johdettavien välillä. Johtajan toiminta ei keskity vain tavoitteiden saavuttamiseen, vaan johtajan tehtävä on myös tukea johdettavan kehittymistä. Osaamisen kannalta tämä korostaa johtajan sosiaalisten taitojen merkitystä. Kuten luvussa kolme todettiin, on Puolustusvoimien johtamis- ja johtajuusteoreettinen kirjallisuus noudattanut teorioiden kehittymistä. Teoreettisesti tämä muutos yhdistyy johtajuusteorioiden evoluutioon johdettavakeskeisyydestä kohti johtajuutta sosiaalisena prosessina. Transformationaalinen johtajuus ja Puolustusvoimien käyttämä Syväjohtamisen malli asettuvat edellisten ”välille” (Burns 1978; Nissinen 2000). Haastateltavien kokemukset näyttävät vahvistavan tämän kehityksen.

...se ei enää ole sellanen kamppailun aihe, oletko vai etkö ole, uskotko vai etkö.” (B)

Jos Syväjohtaminen ”ei enää” ole kamppailun aihe, niin kulttuurin muutoksen voidaan katsoa vievän noin 15 vuotta. Syväjohtamisen käyttöönotto vuonna 1998 on muuttanut sotilasorganisaation käsityksiä ja käytäntöjä ihmisten johtamisessa (Nissinen 2015, 20). Haastatteluhetkellä Syväjohtamisen malli on ollut virallisesti käytössä 18 vuotta. Samalla Syväjohtamiseen käyttöönottoon on kohdistunut muutosvastarintaa ja sen voidaan todeta vaikuttaneen Puolustusvoimien johtamiskulttuuriin. (Nissinen 2015, 25–30; Halonen 2006, 15). Tutkija on itse aloittanut varusmiespalveluksen vuonna 1998, jolloin Syväjohtamisen koulutus aloitettiin. Tämä kokemus vahvistaa kulttuurin muutokseen kuluvaan ajan.

...kyl suomalaiset nuoret ovat muuttuneet ja suomalaisia nuoriahan tavallaan siellä joukkoyksikössä johdetaan.” (E)

Sotilasjohtajuus seuraa yhteiskunnan ja sukupolvien kehitystä. Ihmisten vaikutus johtajuusajattelun muutokseen on suuri. Johtajan tulee ymmärtää millaisia johdettavat ovat ajattelultaan ja arvostuksiltaan ja millaisia odotuksia heillä on johtajaltaan. Tämä korostuu joukkoyksikön komentajan tehtävässä. Tämän tutkimuksen osalta haastateltavat edustavat X-sukupolvea ja haastateltavien johdettavat Y-sukupolvea (Parry & Urwin 2011; Kultalahti 2012; Kilber, Barclay & Ohmer 2014). Joukkoyksikön komentaja on myös vuorovaikutuksessa asevelvollisiin, jotka edustavat Y-sukupolven viimeisiä ikäluokkia. Heidän odotuksensa voivat poiketa komentajan lähimpien johdettavien odotuksista. Y-sukupolvi odottaa johtajaltaan vuorovaikutusta, palautetta, läsnäoloa, osallistumista ja jämäkkyyttä tehdä päätöksiä. Johtajan tulee siis olla hyvä

tiimipelaaja (Kultalahti & Viitala 2014, 575; Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 24; Vesterinen 2010, 181–183; Vesterinen 2011, 125–128).

”Et ei oo niin hierarkkinen semmonen jäykkä, siin on hyvää ja huonoo.” (F)

Organisaatorakenne tulee ymmärtää johtamisen työvälineenä ja yhteistoiminnan mahdollistajana. Johtajuuteen liittyvät käytännöt, johtamismallien muutokset ja eri sukupolvien odotukset haastavat myös kulttuuriset käsitykset. Sotilasorganisaation linjaesikuntarakenne perustuu Weberin ja erityisesti Fayolin ajatteluun hierarkiasta, kurista sekä johdettavien valvomisesta ja käskemisestä (Juuti 2006, 218).

”Nyt kun ollaan kolmella johtamistasolla, ja sitten alueet on muuttunut, vastuualueet organisaatiot on muuttunut, niin samalla vastuut on kasvanu aika paljonkin.” (D)

”...nyt kun organisaatio on ohentunut koko ajan, siis maavoimien esikunta on tullu huomattavasti lähemmäs joukko-osastoa, ja joukkoyksikkökin lähestyy, koska se tämmönen johtamisen aika ja sitte ne tuotantovaatimukset niin ne, jollain muotoa muuttu...” (B)

Joukkoyksikön komentajan merkitys on kasvanut ja vastuu toimeenpanosta korostunut. Puolustusvoimauudistus (2015) on lisännyt joukkoyksikön komentajan vastuuta ja nopeuttanut johtamisen ja ohjauksen toteuttamista. Aikasykliä tiivistyminen ja ohjauksen nopeutuminen eri organisaatiotasojen välillä voidaan nähdä toimeenpanoa nopeuttavana asiana. Organisaation rakenne kuvaa myös organisaation näkemystä siitä, miten se kykenee vastaamaan tehokkaasti toimintaympäristön haasteisiin (Juuti 2006, 209). Koska organisaation eri tasot toimivat ”suodattimena” toistensa välillä, korostuu komentajan osaamisessa kyky hahmottaa ja yhdistää joukkoyksikön toiminta osana laajempaa kokonaisuutta.

”Nyt tietysti tää maavoimien tää uus trendi missä mennään kohti vanhoja hyviä juttuja eli valmiutta nostetaan enemmän ni tää on erittäin terveellinen.” (F)

”...virkamiesarmeijamäisyys on rapissu tämän muutoksien myötä ja sitten tän toimintaympäristön myötä poistunut oikeasti... ... se näkyy henkilökunnan tehtävissä, se näkyy varusmiesten tehtävissä, se näkyy, esimiesten ja joukkoyksikön esikunnan ajankäytössä...” (D)”

Onko komentaja siis hallinnollinen johtaja, kouluttaja vai sodanajan joukon johtaja? (Siltala 2009, 72–80). Vaikka puolustusvoimauudistuksen taustalla on myös taloudellisia tekijöitä, on

se yhdessä sotilaallisen toimintaympäristön muutosten vaikuttanut myös organisaation perustehtävän korostumiseen. Valmius ohjaa organisaation toimintaa ja asettaa vaatimuksia myös johtajalle. Samalla tämä toimii joukkoyksikön komentajan kokonaisuuden hallinnan osalta taustalla vaikuttavana tekijänä ja ohjaa entistä enemmän koulutuksen toteuttamista ja henkilökunnan johtamista.

”...kyllä varmaan on siis tää koko yhteiskunnan muutos... ...pitää, olla siinä ajan hermolla et mitenkä me kehitetään omaa johtamista...” (C)

”Semmonen yhteisöllisyys on hävinnyt ja näin ollen komentajat, esimerkiksi niin vapaa-ajalla, ei näy eikä sellasta ole.” (F)

Muutostekijöiden voidaan ymmärtää vaikuttavan myös johtamis- ja toimintakulttuuriin. Kulttuurin näkökulmasta keskeisimmiksi organisaation sisäisiksi muutoksiksi voidaan ymmärtää ihmisten johtamisen käytännöt ja organisaatiossa tapahtuneet muutosten vaikutus johtamiseen. Ulkoisen toimintaympäristön vaikutuksia ovat yleinen yhteiskunnan muutos, tiedon merkityksen kasvaminen, sukupolvien väliset erot. Nämä muodostavat ”muutospainetta” sotilasorganisaatioon (Halonen 2007). Muutospaineen seurauksena ajattelu ja toimintatavat muuttuvat ja vaikuttavat myös johtamis- ja toimintakulttuurin eli vakiintuneisiin toimintatapoihin ja perusoletuksiin (Schein 2004).

5.1.3. Tärkeät tekijät johtamisessa

Johtajan persoona

”...se että on oma itsensä ja johtaa sitä kautta, ja toimii sen, niiden periaatteiden mukaan mitkä on itselle tärkeitä ja on aito.” (C)

”...sen johtajan ennustettavuus on tietyllä tavalla todella tärkeä tekijä.” (E)

Haastateltavat pitävät tärkeänä johtajan persoonaa ja sen aitoutta (Nissinen 2000, 118; Sotilasjohtaja 2 1990, 75–78). Johtajan persoona johtamisessa tärkeänä tekijänä merkityksellistyy ihmisten johtamisessa. Tämän perusteella johtajan ei tarvitse omata yksilöityjä piirteitä ollakseen hyvä johtaja, vaan pikemminkin tunnistaa oma persoonansa ja käyttäytyä persoonalle luontaisella tavalla (Stogdill 1974.). Persoona ja piirteet voidaan nähdä ennemminkin johtamiseen liittyvänä ja kokemusten kautta muotoutuvina valmiuksina, jotka vaikuttavat yksilöllisesti johtajan

käyttäytymiseen (Nissinen 2000). Persoonalle luonnollinen käyttäytyminen tekee johtajasta ennustettavan. Johdettavat tiedostavat johtajan ajattelun ja voivat toimia oma-aloitteisesti ”kommentajan hengessä”. Mikäli johtajan käyttäytyminen ei ole ennustettavaa, lisää se johdettavien epätietoisuutta ja voi pakottaa johtajan ohjaamaan asioita yksityiskohtaisesti eli ”mikromanageeroimaan”.

Ihmissuhdetaidot

”...ymmärtää mun osaamisen, ja sitte toisaalta ehkä, tarpeet jolloin muotoa mut ennen kaikkea osaamisen...” (B)

”...semmonen oikeanlainen kuunteleminen...” (D)

”...johtamisessa tehtävänantamiseen liittyen pitää huomioida eri tavalla se joukon johtaja ja se joukon tilanne ja suorituskky...” (F)

Haasteltavien kuvailemia johtamisessa tärkeitä asioita voidaan tiivistää ihmissuhdetaidoiksi. Näitä taitoja voitaisiin kutsua myös sosiaalisiksi taidoiksi tai vuorovaikutustaidoiksi (Katz 1955; Nissinen 2000). Ihmissuhdetaidot koostuvat johtajan omista persoonallisista ominaisuuksista, joita ovat kyky tulla toimeen erilaisten henkilöiden kanssa ja kyky työskennellä yhdessä. Johtaja tarvitsee näitä taitoja niin esimiehen kuin omien johdettaviensa kanssa toimiessaan (Sotilasjohtaja 2 1990, 76.). Ihmissuhdetaidot luovat perustan johtajan vuorovaikutukselle johtamisympäristössään. Tätä tekijää tarkastellaan johtajuutta käsittelevässä kokonaisuudessa.

Ennakointi ja suunnittelu

”...vaikka pintatilanne on tärkeä ni silti pitää katkoa pidemmälle, että se on se varmaan, ennakoiva johtamiskyky...” (D)

”... ja osaa saa asettaa, riittävästi, vaatimuksia ja tehdä sen ajoissa.” (B)

”Et kyllä pitäs pystyä tekemään vähän ylempänäkin semmonen paperi jota voi käyttää ihan siellä alhaalla” (E)

Ennakointi ja suunnittelu kohdistuvat asioihin ja ihmisiin. Ennakoinnin ja suunnittelun tärkeys ilmentää tavoitteellisuutta ja tavoitteiden tuntemusta. Transformationaalinen johtaja ohjaa ihmisten toimintaa kohdistamalla huomion tavoitteisiin. Transformationaalinen johtajuus edellyttää siten myös manageriaalisia taitoja. Ennakointi koskee tehtävien antamista johdettaville sekä yleisesti tehtävien tekemistä ajoissa. Ennakointiin ja suunnitteluun liittyy myös tilannekuva. Tilannekuva muodostuu johtajan henkilökohtaisesta havainnoinnista, vuorovaikutuksesta

johdettavien (erityisesti suoranaisten johdettavien), yhteistoiminnasta joukko-osaston eri toimijoiden kanssa sekä viikkopalavereista. Ennakointi ja suunnittelu mahdollistavat oikea-aikaisen päätöksenteon. Suunnittelussa korostuu käytännöllisyys. Suunnittelun tuotteiden tulee olla yksinkertaisia ja niiden tulee mahdollistaa toiminnan vakioiminen. Suunnitelmien perusteella tulee kyetä antamaan selkeät tehtävät johdettaville ja suunnitelmien perusteella annettavien käskyjen tulee mahdollistaa niiden toimeenpano.

Päätöksenteko

”Sun pitää osata johtaa ja tehdä ikäviäkin päätöksiä.” (A)

”...tärkeä ominaisuus komentajalla niin sodan ku rauhan aikana on se että, pystyy tekemään päätöksen... ..ihan mistä tahansa asiasta.” (F)

Johtajan tulee tehdä päätöksiä. Johtaja ohjaa organisaatiota ja muodostaa organisaation toiminnan painopisteen päätöksillä (Sotilasjohtaja 2 1990, 76–77). Linjaesikuntaorganisaatio korostaa eri organisaatiotasojen johtajien vastuuta tehtävien täyttämistä. Tässä mielessä organisaatorakenne muodostaa selkeän suhteen vastuun ja päätöksenteon välille. Viikkopalaverit ovat joukkoyksikön tärkein tilannekuvan muodostamisen, suunnittelun, päätöksenteon ja tiedottamisen foorumi. Viikkopalaveriin osallistuvat joukkoyksikön komentajan suoranaiset johdettavat eli pataljoonaupseeri ja perusyksiköiden päälliköt. Tämän tutkimuksen kannalta päätöksentekoprosessi on kiinteästi yhteydessä johtajuuteen. Prosessi on johdettavia osallistava ja saa johdettavat ymmärtämään tavoitteet sekä sitoutumaan päätösten toimeenpanoon (Yukl 2013; Nissinen 2004).

Tieto ja tiedottaminen

”...avoin tiedottamisen linja on mun mielestä parempi kun sitten puolín ja toisin ymmärretään sitä että jos aikajänne on pitkä niin siinä voi tulla muutoksia...” (C)

”nyt tehdään näin ja sillä hyvä ja se kerrotaan kaikille jotka tarvii sen tiedon et se on ehkä semmonen mikä meil on täs johtamiskulttuurissa semmonen oleellinen juttu. Päätöksenteko ja julkasu.” (F)

Tehokas johtaminen perustuu tietoon ja tiedottamiseen. Haastateltavat pitävät tärkeänä tietoa joukon toiminnan tavoitteista ja johdettavien pitämistä tietoisena asioiden valmistelusta. Tieto koetaan tärkeäksi myös päätöksenteon valmistelun näkökulmasta, koska tällä tavalla johtaja saa tietoonsa erilaisia näkökantoja päätöksen kohteena oleviin asioihin. Päätöksenteon kannalta tie-

dottaminen liittyy myös päätösten toimeenpanoon. (Mintzberg 1973, 93–95). Tiedolla ja tiedottamisella on myös joukkoyksikön ulkopuolelle suuntautuva ulottuvuus, joka komentajan tulee huomioida pitämällä organisaation eri osat tietoisena johtamansa joukon toiminnasta ja tavoitteista.

Tutkimuskysymykseen *Millaisia kokemuksia ja käsityksiä haastateltavilla on johtamisesta ja johtajuudesta?* voidaan vastata seuraavasti:

Käsitykset muodostuvat kokonaisvaltaisesti sotilasuran ajalta ja saattavat muuttua sen aikana. Tärkein käsityksiin vaikuttava kokemus muodostuu johtajatehtävistä. Havainnoinnin ja esimerkkien merkitys on ajalliseen ja paikalliseen kontekstiin sidottu. Opiskelun merkitys käsitysten muodostumiseen keskittyy enemmän asioiden johtamiseen kuin ihmisten johtamiseen. Ihmisten johtamisen oppiminen tapahtuu käytännön toimintana. Saman tason tehtävissä toimivilla henkilöillä on yleisesti ottaen samansuuntainen käsitys johtamisesta. Johtamisen ja johtajuuden käytännöt ovat kuitenkin riippuvaisia yksilön persoonasta ja kokemustaustasta.

Johtaminen edellyttää ihmisten ja asioiden johtamista. Johtajuus rakentuu johtajan persoonasta ja ihmissuhdetaidoista. Johtajan tulee kyetä tekemään päätöksiä. Päätöksenteon lisäksi tulee kyetä ennakoimaan, suunnittelemaan sekä kyetä hallitsemaan tietoa ja tiedottamaan asioista. Sotilasjohtamisen muutokset kohdistuvat sekä johtamiseen että johtajuuteen. Johtajuuden merkitys on nykyään korostuneempi. Ihmisten johtaminen on ihmisläheisempää, yksilöllisempää ja työskentelyssä korostuu tiimityöskentely. Johtajuuden muutoksessa voidaan havaita yhteys yhteiskunnan ja sukupolvien muutostekijöihin sekä johtajuusteoreettisen ajattelun kehittymiseen. Organisaatiomuutokset ja ulkoisen sotilaallisen toimintaympäristön vaikutukset korostavat joukkoyksikön komentajan vastuuta ja kykyä toimeenpanoon.

5.2. Johtaminen ja johtajuus joukkoyksikössä

5.2.1. Johtamisympäristö on selkeä

”Perinteinen joukko, jääkäripataljoona, kolme perusyksikköä ja pieni esikunta, ja yks joukkoyksikkö isos prikaatissa eli, ja varusmiesvahvuus pyörii siinä eri vaiheesta riippuen 600 ja tuhannen välillä... ..aika tyypillinen tämmönen jalkaväen.. joukko.” (F)

”...sinällään selkeä kokonaisuus että selkeät tehtävät on joukkoyksiköllä, selkeät tehtävät on perusyksiköllä vaikka niitä onkin tällä alueella kohtalaisen variaation mukaan niitä tehtäviä ja pikatilanteita tulee paljon” (D)

Joukkoyksikön organisaatorakenne muodostaa tässä tutkimuksessa luonnolliseksi koetun johtamisympäristön osan. Se noudattaa Henri Fayolin kehittämän linja-esikuntaorganisaation rakennetta (Juuti 2006, 213–218). Selkeät tehtävät voidaan nähdä vastuujakona eri organisaatio-
tasojen ja niiden johtajien välillä. Samalla tämä korostaa komentajan jakamatonta vastuuta joukkonsa toiminnasta (Kenttäohjesääntö Yleinen 2014, 19; Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus 2015). Organisaatiokulttuurin näkökulmasta joukkoyksikön organisaatorakenne ja johtajan merkitys organisaatiossa toimii jossain määrin perusoletuksena johtajan asemasta (Schein 2004, 25–37).

”...koska joukkoyksikössä ei käytännössä tällä hetkellä, esimerkiksi maavoimissa kun se linjaus tehtiin tohon uudistukseen liittyen, ni siel ei siellä ei oo sillä tavalla suunnitteluvoimaa, ni sulla ei oo omia sellasia työrukkasia... (E)

”...kun esikunnassa on komentajan lisäksi kaks henkilöä, niin ei se PowerPoint tule valmiina tehtynä vaan kyllä se ite tehään...” (D)

”Eli mulla oli viis suoranaista alaista, oli pataljoonaupseeri ja neljä yksikön päällikköä, ja me tietyllä tavalla muodostettiin se tiimi.” (G)

Joukkoyksikön komentajan lähimpiä tärkeimpiä johdettavia ovat pataljoonaupseeri ja perusyksiköiden päälliköt, jotka ovat organisaatorakenteen mukaisesti komentajan suoranaisia johdettavia. Nämä muodostavat komentajan ”tiimin”, johon komentaja on jatkuvassa vuorovaikutuksessa (Waldman & Yammarino 1999, 270–279).

Rauhanajan joukkoyksikön esikunta muodostuu pataljoonaupseerista ja ”muutamasta toimistoupseerista”. Sodanajan organisaatiota tarkasteltaessa joukkoyksikön (taisteluosaston) esikunnan henkilöstömäärä on noin 30 henkilöä (Taisteluosaston ohje 2016). Tämä muodostaa organisaatorakenteen näkökulmasta tärkeimmän johtamisen käytäntöihin vaikuttavan tekijän.

Johtamisen kannalta joukkoyksikön rauhanajan organisaatio ja sen esikunnan pieni henkilöstömäärä korostaa komentotien eli suoranaisten esimiesten välisen toiminnan merkitystä (Sotilasjohtaja 2 1990, 71). Esikunnan roolin tulisi olla komentajaa tukeva ja avustaja (Sotilasjohtaja 1 1990, 101; Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus 2015). Rauhanajan esikunnan henkilöstömäärä vaikuttaa komentajan tapaan johtaa. Komentaja sitoutuu itse tekemiseen. Samalla se saattaa muuttaa komentajan suhdetta johdettaviinsa. Johdettavat osallistetaan aktiivisemmin

joukkoyksikön toteuttamaan suunnitteluun. Sodanajan organisaation esikunnalla on ainakin henkilöstöressurssien osalta mahdollisuus tukea ja avustaa komentajaa laajemmin. Komentajalle saattaisi muodostua sodanajan organisaatiossa kaksi ”tiimiä”. Ensimmäinen tiimi muodostuisi esikunnan henkilöstöstä, joita saattaisivat olla varakomentaja, suunnittelukeskuksen päällikkö ja taistelunjohtokeskuksen päällikkö. Toinen ”tiimi” saattaisi muodostua komentajan, taistelunjohtokeskuksen päällikön ja perusyksiköiden päälliköiden välille.

”Ei päivääkään ole etteikö meitä toivottais ison esikunnan luo, tai osallistumaan tai tuottamaan suunnitelmaa...” (B)

”...on vanhempia everstiluutnantteja niin se ei toimi ehkä ihan sillä tavalla kun se on totuttu toimimaan...” (D)

Puolustusvoimauudistuksessa (2015) toteutettu organisaation johtamistasojen karsiminen neljästä kolmeen on lisännyt joukkoyksikön esikunnan työmäärää ja vaikuttanut sekä komentajan johtamiseen että asemaan. Komentajan asema määräytyy organisaatorakenteen, sotilasarvon ja virkaiän perusteella. Tässä suhteessa mahdollinen virkaiän vaikutus edustaa sotilasorganisaation kulttuurin erityispiirteitä.

”...joukkoyksikön komentaja tippuu tavallaan siihen väliin. Tietysti sitä vastuuta ei voi paeta mihinkään mutta se semmone, kuinka vapaasti voi itse tehdä ja toteuttaa ja mennä ja tulla...” (C)

Joukkoyksikön komentaja asema sijoittuu päivittäisen toiminnan ja koulutuksen sekä pitkän aikavälin ja laajemman kokonaisuuden rajapintaan (Sotilasjohtaja 2 1990, 72–73). Komentajan asema edellyttää kokonaisuuden hallintaa ja kykyä sovittaa yhteen joukko-osaston ja perusyksiköiden tehtävät ja toiminta. Komentajalla on myös mahdollisuus tehdä valintoja johtamisen painotuksista.

5.2.2. Johtamistapa on persoonasidonnainen

”Sit taas jos, joku on kovin erilainen luonteeltaan ku toinen, niin hänen johtamistapansaki voi olla kovin erilainen.” (G)

”...kyllä johtajan pitää kyetä johtamaan ihmisiä, eli meillä on paljon kavereita tai henkilöitä jotka tykkää johtaa asioita, ja kirjottaa paperia ja niin pois päin.”

(A)

”...tuletko tavallaan painaaksesi jonkun jutun läpi vähän kun asetetulla tehtävällä viedäkses sen joukon johonki, vai tuutko tavallaan pyörittämään sitä asiaa... (E)

Johtajan persoona ja johtajan kokemukset vaikuttavat johtamistavan valintaan. Johtamistapa voi perustua kokemukseen rauhanajan suunnittelupainoisesta toiminnasta tai kriisinhallintaopeeraatioista saadusta toimeenpanoa korostavasta johtajatehtävästä. (Sotilasjohtaja 2 1990, 76). Kariikoidusti todeten johtaja tekee valinnan toimistossa olemisen ja asioiden johtamisen tai läsnäolon ja ihmisten johtamisen välillä. Ainakin painopiste on kyettävä valitsemaan. Kaksi haastateltavaa määritteli itseään johtajana ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen välillä. Määrittely koski ihmisten johtamista ja ihmisten kanssa toimintaa motiivina sotilasuralle sekä oman persoonan kokemista enemmän ”management -puolen” johtajana. Johtamistapojen painotus muistuttaa perinteistä johtajuuden käyttäytymisteoreettista jakoa tehtäväkeskeisyyden ja suhdekeskeisyyden välillä (Yukl 2013, 50–51; House & Aditya 1997). Tilanteella on oma merkityksensä johtamistavan valintaan. Organisaation tilanne voidaan nähdä tilannejohtamisen teorioiden valossa ennustavana muuttujana tai tilannemuuttujana, joka vaikuttaa valintaan johtamistapojen välillä (Hersey & Blanchard 1969;1990; Yukl 2013, 163–164).

Joukkoyksikön johtaminen edellyttää kuitenkin sekä ihmisten että asioiden huomioimista. Haastateltavat kuvailivat johtamistapaansa myös toimintaa edesauttavaksi, resursseja hankkivaksi, johdettavaa tukevaksi. On myös huomioitava että tehtävien jakaminen johdettaville sisältyy enemmän asioita kuin ihmisten johtamista painottavaan johtamistapaan. Tehtäväkeskeisyys voidaan nähdä johdettavien tukemiseksi osoittamalla johdettavalle resursseja ja pyrkimällä tukemaan tätä päivittäisen toiminnan onnistumiseksi (Kotter 1990a, 103–111).

Johtamistavan valinta voi ilmentää myös komentajan arvostuksia ja tärkeänä pitämiä asioita. Johtajuuden näkökulmasta johtamistavan valinta voi olla tarkoituksellista ja tai tarkoittamatonta merkityksellistämistä, jolla komentaja vaikuttaa myös johdettavien käyttäytymiseen. Tässä suhteessa merkityksenanto voidaan nähdä perinteisenä, johtajan johdettavien suuntaan toteuttaman toimintana. (Smircich ja Morgan 1982.)

”...jos meillä on operatiivinen tehtävä ja meillä on koulutusvastuu, ni johtamisen juttuna on yhdistää se ja jos puhutaan pääkouluttajuudesta... ...ni se on sen perään katsomista että punanen lanka on selvä ja se säilyy.(D)

”...joukkotuotannon toteutuminen niin sehän on numero ykkönen. Ja toinen tärkeä asia mihin komentajan pitää vaikuttaa on, henkilöstön käyttö. Et millä tavalla se joukkotuotanto saahaan toteutettua sillä henkilöstöllä mitä on.” (G)

Johtajan tulee hallita kokonaisuus. Johtamisen kohdistuminen kokonaisuuteen on johtajan manageriaalista johtamista, jossa yhdistetään organisaation tehtävät, toiminnot ja resurssit tavoitteen saavuttamiseksi (Drucker 1954). Kokonaisuus muodostuu koulutuksen ja operatiivisten tehtävien sovittamisesta yhteen sekä henkilöstön (ihmisten) johtamisesta. Johtajan taitojen osalta kokonaisuuden hallinta korostaa käsitteellisten ajattelun merkitystä (Katz 1955).

Kokonaisuuden johtaminen pitää sisällään myös vuorovaikutuksen johtamisympäristössä. Tämä käsittää komentajan johdettavat sekä yhteistoiminnan muiden joukkoyksikön komentajien ja suoranaisen esimiehen kanssa. Joukkoyksikön komentajalla on siten myös tärkeä rooli oman joukkonsa edustajana. (Mintzberg 1973; Yukl 2013 29–30, 149–151.) Tämä rooli liittyy komentajuus -termiin, jota käsitellään joukkoyksikön johtajuuden tarkastelussa. Komentajan tulee viestiä organisaation toiminta-ajatus ympäristöönsä ja sitouttaa ihmisen tavoitteisiin.

”Eli mä olin joukon mukana hyvin pitkälti...” (A)

”...mä yritän olla hyvin sillai helposti lähestyttävä.” (C)

”...keskustelin tosi paljon kouluttajien kanssa, toki opin heitä tuntemaan siinä samalla...” (B)

Johtamistavan painotusten lisäksi tulee valita johtamispaikka. Vaikka kokonaisuuden johtaminen on sisältää manageriaalista työtä, toimeenpano tapahtuu vuorovaikutuksen keinoin ja ihmisiä johtamalla. Haastateltavat kokivat tärkeäksi joukon toiminnan havainnoimisen päivittäisessä koulutuksessa ja sotaharjoituksissa. Havainnointi kohdistuu toimijoihin ja toimintaan. Havainnoinnilla on siten sekä johtamiseen että johtajuuteen liittyvä ulottuvuus. Johtamisen ulottuvuus kohdistuu joukon toimintaan ja toiminnan tavoitteisiin. Johtajuuden ulottuvuus koskee joukon komentajan läsnäolon kohdistumista johdettaviin. Haastateltavien kuvaus omasta johtamistavastaan poikkeaa ainakin yleisenä ”stereotypiana” pidetystä autoritäärisestä johtamistavasta (Tienari & Vaara 2004, 99–100; Tainio 2007, 18–20). Johtajuuden käsittelyn yhteydessä ihmisten johtamiseen liittyvät tavat liitetään yksityiskohtaisemmin johtajuuteen.

”Meillä on viikkopuhuttelu pääsääntöisesti joka viikko ihan perinteisesti, missä katotaan juoksevat asiat ja joskus jopa linjaan jotakin siellä.” (F)

”Täälläkin ne on viikkopalavereja. Eli katotaan asiat mitä pitää tehdä ja jaetaan tehtävät, se on yksinkertainen työkalu.” (A)

Viikkopalaverit ovat vakiintunut osa joukkoyksikön toimintaa ja komentajan johtamistapoja. Viikkopalavereissa muodostetaan tilannekuva, jaetaan tehtäviä, tehdään päätöksiä ja tiedotetaan asioista. Haasteltavat korostivat päätösten kertomista ja tehtävien antamisista suullisesti. Komentajan johtaminen kohdistuu näissä tilaisuuksissa ihmisiin ja työskentely on vuorovaikutteista. Tällaisessa työskentelyssä on useita hyötyjä. Komentaja voi saada tukea päätöksentekoon johdettavien käytännöllisestä osaamisesta, päätöksenteko perustuu laajaan tietoon, vuorovaikutus johtajien välillä paranee ja johdettavien osallistuminen päätöksentekoon tukee sitoutumista toimeenpanoon (Yukl 2013, 292). Havaittavissa on myös jaettuun johtajuuteen viitattavia merkityksiä, kuten kollektiivisen vastuun kokeminen komentajan ja johdettavien välillä.

5.2.3. Johtajuuden kulmakivet

”...tää johtaminen jotta sä onnistut siinä niin se perustuu ihmistenjohtamiseen.” (A)

”...mun mielestä tää on hyvin paljon ihmisten johtamista. Et.. ainakin, mun mielestä siis noitten päälliköiden, kautta, vaikutetaan sitte niihin kaikkiin...” (C)

Haasteltavat kuvailivat joukkoyksikön johtamisen olevan korostuneesti ihmisten johtamista. Johtaminen kohdistuu ihmisiin ja asiat toteutetaan ihmisten avulla. Ihmisten johtamisen osalta joukkoyksikön komentajan johtajuus voidaan nähdä kohdistuvan lähimpiin johdettaviin eli pataljoonapseeriin ja yksikön päälliköihin sekä joukkoyksikön kaikkiin johdettaviin (Waldman & Yammarino 1999, 270–279). Aineiston analyysin perusteella johtajuudelle määritettiin neljä teemaa, joita voidaan kutsua joukkoyksikön johtajuuden kulmakiviksi (vrt. Syväjohtaminen) Nämä sisältävät johtajuuteen, komentajuuteen ja komentajakeskeisyyteen liittyviä tekijöitä. Kulmakiviksi nimettiin:

- Läsnäolo
- Yhdessä tekeminen
- Yksilöllinen kohtaaminen
- Vastuu

Läsnäolo

”...vaan tulee käymään kattoon seuraamaan, on paikalla, ja tekee sillä lailla itensä, tavoitettavaks että ei tarvii aina olla, tilaamassa sihteeriltä aikaa ja tulla käymään.” (C)

”Kovin vähän on mitään käskestä mikä on se stereotypia. Kyl se enemmän sitä keskusteluu ja läsnäoloo harjoituksessa niin et näkee mitä tapahtuu...” (F)

Johtajan tulee olla läsnä. Läsnäolon tavoitteille muodostettiin johtamistavan käsittelyn yhteydessä kaksi ulottuvuutta, joista ensimmäinen kohdistui toimintaan ja toinen johdettaviin. Läsnäolo tekee komentajan tavoitettavaksi ja mahdollistaa vuorovaikutuksen johdettaviin. Läsnäolo on myös johtajan keino johdettavien yksilölliseen kohtaamiseen ja palautteen keräämiseen. (Bass 1998, 6; Nissinen 2000, 101). Samalla se mahdollistaa komentajalle oman persoonansa ja ajattelunsa tunnetuksi tekemisen. Läsnäolo kuvaa myös komentajan samaistumista joukkoonsa (Antonakis & Atwater 2002, 673–704). Läsnäolo esim. harjoituksissa mahdollistaa paremmin joukon johtajan suoran vuorovaikutuksen ja johtamisen kohdistumisen kaikkiin johdettaviinsa suhteessa organisaation ”virallisissa” tilaisuuksissa tapahtuvaan toimintaan.

”...alkuun oli että onpa hienoa kun komentaja käy, et kun ei oo paljon näkyny. Ja meni aikaa niin sitten tuli viestiä päälliköiltä että kouluttajat mieltii että eikö he osaa kun se täällä käy. Et kun se kerran kävi jo kattomassa.” (B)

Läsnäolo voidaan kokea myös luottamuksen puutteeksi tai kontrolloinnin tarpeeksi (Nissinen 2000, 101). Sotilasorganisaation johtamisen on tunnetusti todettu sisältävän 10 prosenttia käskestä ja 90 prosenttia valvontaa. Y-sukupolvi kuitenkin odottaa johtajan olevan läsnä. Valvonta tulisikin ajattelulisesti ymmärtää läsnäoloksi. Kyse on samalla johtamiskulttuuriin liittyvistä oletuksista ja johtajan käyttäytymisestä. Mikäli joukko ei ole tottunut komentajan läsnäoloon muutoin kuin erillisissä koulutuksen seuranta- ja tarkastuskäyntien yhteydessä, voidaan komentajan läsnäolo nähdä kontrollointina.

”...siellä joukkonsa mukana ja hän kiertää joukossa ja käskee silmästä silmään alaisilleen erilaisia asioita...” (G)

”...ei nyt välttämättä tarvii olla joka kerta jotakin aivan huikeen hienoo sanottavaa, ku on vaan paikalla ja kiinnostunu siitä mitä, ne.. kaverit tekee...” (C)

Joukkoyksikön komentajan läsnäolo kuvaa hänen arvostuksiaan ja johtamisessa tärkeänä pitämiä asioita. Komentaja johtaa joukkoyksikön tärkeimmät rauhanajan harjoitukset. Tämä kertoo

myös joukkoyksikön komentajan vastuusta ja sen sisällään pitämistä velvollisuuksista. Harjoituksessa johtaja voi paikan valinnallaan merkityksellistää haluamiensa asioiden tärkeyttä. Useat haastateltavat korostivat ensisijaisesti kiinnostuneisuuttaan henkilökunnan seuraamista kohtaan.

Rauhanajan toimintaympäristössä tällainen painopisteen muodostaminen voidaan sitoa eri koulutuskausien keskeisimpiin tapahtumiin. Sodanajan toimintaympäristössä läsnäolo ja tärkeäksi koetut tekijät voivat näyttäytyä johtamispaikan valintana. Eli ”johdetaanko esikunnasta” vai ”johdetaanko kentällä”. Tällöin valinta tehdään usein eri komentopaikkojen, esimerkiksi etukomentopaikan tai taktisen komentopaikan välillä (Maavoimien operatiivinen johtaminen 2008, 23–24). Tällaisessa tilanteessa korostuu usein johtajan tavoitettavuus, joka on usein sidoksissa johtamisyhteyksiin. Läsnäolo voidaan tässäkin suhteessa liittää läsnäoloon joukon kannalta tärkeällä alueella tai toiminnan vaiheessa, mahdollisuuteen muodostaa tilannekuva sekä komentajan tavoitettavuuteen.

Yhdessä tekeminen

”...ne mun alaiset, lähimmät alaiset, niin me ollaan kuitenkin tiimi.” (G)

”...enemmän sitä että katotaan juttuja, levitetään se ja kerätään kasaan elikkä haetaan se osaaminen ja haetaan se kehittäminen...” (D)

”...toimiva suhde päälliköihin et ne uskaltaa ja osaa ajoissa tuoda kaikki hyvät ja huonot esiin.” (F)

Joukkoyksikön johtaminen on yhdessä tekemistä. Komentaja rakentaa yhdessä tekemisellä myös luottamusta johtajan ja johdettavien välillä (Bass 1998, 5; Nissinen 2000, 100). Tämän perustana on komentajan läsnäolo ja lähestyttävyyys. Johtajan lähestyttävyyys mahdollistaa johdettavalle omien näkökulmien, vaikeiden asioiden ja eriävien mielipiteen esittämisen ilman, että niiden esittämistä koettaisiin epämiellyttäväksi johtajan ja johdettavan välillä. Tällöin toiminta perustuu joukkoyksikön komentajan ja hänen suoranaisten johdettavien väliseen toimivaan vuorovaikutukseen ja välittömään suhteeseen (Sotilasjohtaja 2 1990, 71–72). Rauhanajan organisaatiossa yhdessä tekeminen muodostuu vertikaalisessa suunnassa tapahtuvaksi toiminnaksi. Tähän vaikuttaa todennäköisesti joukkoyksikön esikunnan rajallinen henkilöstömäärä, jolloin rauhanajan esikunta suhteessa sodanajan organisaation esikuntaan ei muodosta yhtä merkittävää organisaation tasoa tilannekuvan tuottamisessa sekä päätösten valmistelussa.

”...jolloinka sä tavallaan sitoutat sen koko henkilöstön tekemään sitä juttua yhdessä.” (A)

”Elikkä me tehdään yhdessä, vaikka yksi päättää.” (G)

Viikkopalaveri on yhdessä tekemisen tilaisuus. Se ei kuitenkaan tarkoita rajoittamatonta keskustelua tai demokraattisia päätöksiä. Yhdessä tekemisen ja keskustelun tarkoitus on tukea päätöksenteon valmistelua ja saada esille erilaisia näkökantoja, ei muuttaa joukon johtajan roolia tai vastuuta päätöksenteossa. Päätöksentekijänä toimii aina organisaation johtajaksi asetettu henkilö. Osa haastateltavista toi esille, että mikäli he kokevat omaavansa kattavan käsityksen päätöksenteon kohteen olevasta asiasta, tekevät he tarvittaessa päätöksen itsenäisesti. Luottamuksen rakentamisen lisäksi yhdessä tekeminen on komentajan keino osallistaa ja sitouttaa sekä kehittää johdettavien ajattelua (Yukl 2013, 292; Bass 1998, 5–6; Nissinen 100–101).

Myös kokoontuminen itsessään koetaan tärkeäksi, vaikka kokoontumista ennen ei ole tiedossa päätettäviä asioita. Kokoontuminen mahdollistaa vuorovaikutuksen ja sen kautta esiin voi tulla informaatiota, joka vaikuttaa päätöksentekoon tai edellyttää komentajan päätöksentekoa.

”...niin sehän ei organisaatiota kehitä jossei sitä tehä tällä tavalla, ku se pitä saaha organisaation muistiksi eikä yhen ihmisen (komentajan) muistiksi...” (D)

Yhdessä tekeminen on osaltaan myös johtajan menetelmä kehittää organisaation ja henkilöstön osaamista. Johdettavien osallistaminen suunnitteluun ja toiminnan kehittämiseen mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtämisen organisaation eri tasoilla. Haastateltavat eivät kokeneet joukon tavoitteiden saavuttamista omaksi ansiokseen, vaan yhdessä saavutetuksi tulokseksi. Tämä kuvaa komentajan suhdetta joukkoon.

Yksilöllinen kohtaaminen

”...mulla on kolme hyvin erilaista päällikköä ja niitä jokaista pitää lähestyä eri tavalla.” (B)

”...ne tärkeimmät henkilöt, päälliköt, pataljoonapuseeri. Ja heidät pitää nähdä jokainen yksilönä...” (G)

Joukkoyksikön komentajan johtajuus kohdistuu erityisesti suoranaisiin johdettaviin. Johdettavien yksilölliset piirteet vaikuttavat siihen, miten komentajan tulee kohdata johdettavansa, millaisia tehtäviä johdettavalle voi antaa ja millä tavalla tehtävät tulee antaa. Tätä voidaan kuvailla johdettavan yksilölliseksi kohtaamiseksi (Bass 1998, 6; Nissinen 2000, 101). Yksilöllinen kohtaaminen perustuu siihen, että johtaja tuntee henkilökohtaisesti johdettavansa. Mahdollisuus

lähimpien suoranaisten johdettavien tuntemiseen syntyy itsessään johtosuhteidenkin kautta, mutta komentajan läsnäolo ja lähestyttävyyys esimiehenä sekä asioiden tekeminen yhdessä tukevat tämän vuorovaikutussuhteen kehittymistä.

Yksilöllisen kohtaamisen voidaan nähdä toimivan myös yhtenä tekijänä luottamuksellisen suhteen rakentamisessa johtajan ja johdettavien välillä. Luottamus perustuu kuitenkin pitkäaikaiseen vuorovaikutussuhteeseen (Sotilasjohtaja 2 1990, 71–72). Sekä johtajan ja johdettavien suhteellisen nopea tehtäväkierto, jossa henkilöt palvelevat tehtävissä lyhyen ajan tai vaihtavat tehtäviä usein, muodostaa haasteen luottamuksen kehittymiselle.

Johtamisen kannalta on tärkeää kyetä hyödyntämään johdettavien osaaminen kullekin soveltuvassa tehtävässä. Avaintehtäviin tulee löytää oikeat ihmiset. Johtajatehtävien osalta tämä tarkoittaa yksilöiden välisten henkilösuhteiden tuntemista ja toimivien työparien löytämistä huomioiden organisaation henkilöstöjärjestelmän ominaispiirteet.

”Elikkä vastuuta ja vastuuta ja vastuuta ja sitten se että, tukien vastuuta.” (D)

”...mun mielestä täytyy tuntee alaiset ja sit tietää miten sitä asiaa kannattaa ajaa organisaationa tai sitten miten eri ihmiset reagoi mihinkin (F)

Kehittämisen osalta johtajan ja johdettavan yksilöllisestä kohtaamisesta voidaan havaita kolme ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus koskee johdettavan henkilökohtaista kehittämistä, joka perustuu johdettavan yksilöllisiin ominaisuuksiin ja halukkuuteen. Johtaja voi tukea johdettavan etenemistä tehtäviin, mikäli tuntee johdettavan kiinnostuksen kohteet. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta johtaja voi tunnistaa, miten ja milloin johdettavan kehittymistä voidaan tukea antamalla hänelle vastuullisia tehtäviä. Toinen ulottuvuus koskee johtajan omaa kehittymistä. Johdettavien tunteminen mahdollistaa palautteen saamisen omasta toiminnasta ilman erillisiä palautetilaisuuksia. Kolmas ulottuvuus koskee koko organisaation toiminnan kehittämistä., josta johtaja voi saada myös sanattomina viesteinä, mikäli hän tuntee johdettavansa.

”...sullakin pitäis olla joku johtajana kenen kanssa sä vaihdat näitä ajatuksia, eli niin sanottu sparri.” (A)

”...sieltä löytyy semmosta kykyä sparrata. Sitten on päällikkö jolla ei oo kykyä sparrata.” (B)

”On ykkösjoukkue, kakkosjoukkue, kolmosjoukkue esimerkiks tai komppania, niin ne on aika tasa-arvosia, mut aivan ratkasevaa tollasis olosuhteissa että kuka se joukon johtaja on ja tietää mihin se pystyy ja mihin ei pysty...” (F)

Johtaja tarvitsee ”sparraajia” ja johtaja on mentori. Nämä roolit voidaan kytkeä transformationaaliseen johtajuuteen. Joukkoyksikön komentajalla on fyysisen ikänsä ja ammatillisen kokemuksensa perusteella hyvä mahdollisuus toimia johdettaviensa mentorina tai valmentajana. ”Sparraamista” voidaan pitää mentorointia syvällisempänä johtajan ja johdettavan välisenä yksilöllisenä vuorovaikutussuhteena, jota johtaja voi hyödyntää esim. hankalien tilanteiden käsittelyssä tai jonka avulla johtaja voi ”testata” omia ajatuksiaan ennen niiden esittämistä laajemmalle joukolle.

Yksilöllinen kohtaaminen liittyy myös tilanteen ja tehtävien vaativuuteen. Rauhanajan toimintaympäristössä yksilöllinen kohtaaminen liittyy usein soveltuvan johtamistavan löytämiseen jokaisen johdettavan osalta tai johdettavan osaamisen kehittämiseen. Sodanajan toimintaympäristössä yksilöllinen kohtaaminen voi näyttäytyä siten, että johtaja antaa haastavimmat tehtävät johdettavalle, jonka ominaisuudet hän tuntee ja jonka hän uskoo kykenevän täyttämään annetun tehtävän. Myös tämä korostaa tärkeiden johtajatehtävien antamista soveltuville henkilöille.

Vastuu

”...se on mun mielest sitä sodanajan joukon johtamista sillä tavalla että se annettu tehtävä tulee hoidetuksi ja tavallaan niillä annetuilla resursseilla ja jollain tasolla.” (E)

”...se on sitä että sä voit sen joukon keskelle mennä ja sanoo että ”tehään tällä tavalla” niin se porukka lähtee siihen mukaan ja niin edelleen...” (D)

”Mä toivon että sillä tarkotetaan sitä että se joka komentajatehtävään asetetaan, nii hänen täytyy ymmärtää että hänellä täytyy olla kyky tehdä päätös jossain vaiheessa.” (B)

Vastuulla on sekä johtamiseen että johtajuuteen liittyvä merkitys. Vastuu voidaan nähdä vastuuna johdettavista, joukon tehtävien täyttämisestä ja päätöksenteosta. Vastuu liitettiin termeihin komentajuus ja komentajakeskeisyys. Komentajuuden näkökulmasta vastuu muodostuu johtajan vastuusta johdettavista ja joukon tehtävän täyttämisestä. Komentajakeskeisyyden osalta vastuu kohdistuu päätöksentekoon sekä komentajan ja esikunnan väliseen työnjakoon. Johtajan vastuun on perinteisesti koettu koskevan organisaation tavoitteiden saavuttamista tai kokonaisuutta, johon sisältyy ”sosiaalinen vastuu” tai ”henkilöstövastuu” (Sotilasjohtaja 2; Johtamistaito 2; Järnlström & Vanhala 2014, 221–240). Henkilöstöön liittyvä vastuu vaikuttaisi nykyään olevan entistä korostuneempi.

”Se että miten se sitten sellasessa tilanteessa esiintyy jossa ei tällaisia selkeitä, siis...” (B)

Vastuu ja semmonen tavallaan tukena olo, et alaiset tietää että ton saa kiinni ja toltta saa jonkun ohjauksen.” (F)

Joukkoyksikön komentajan vastuu ihmisistä (johdettavista) sisältää johdettavien ohjauksen, huolenpidon ja tukemisen. Se on myös osa johtajan ja johdettavien välisen luottamuksen rakentamista (Nissinen 2000, 100). Rauhanajan toimintaympäristössä organisaation tavoitteiden saavuttaminen suhteutetaan usein ihmisten jaksamiseen. *”Huolehdin siitä, että tavoitteet saavutetaan niin, että ihmisistä on pidetty huolta”*. Haastateltavien mukaan muutostilanteessa johdettavat odottavat johtajan ohjaavan heitä. Tämä edellyttää komentajalta vastuun ottamista johdettavista ja ohjaamista kohti organisaation tavoitteita. Tässä mielessä luottamuksen rakentaminen pitää sisällään myös karismaattisuuden osana transformationaalista johtajuutta (Bass 1998, 5; Conger ja Kanungo 1987). Muutoksilla ja epä tietoisuudella on myös yhteys sodanajan toimintaympäristöön, jossa toimintaympäristön ennustettavuus on heikompaa. Tällöin komentajan vastuu voidaan nähdä myös komentajan merkityksenä toiminnan käynnistämiseksi.

”...mun joukkoyksikkö, se henkilöityy yhteen ihmiseen, toki tietysti se ei olis mitään jos ei olis sitä muuta porukkaa mut jollain lailla pitää olla sen oman joukkonsa, jonkinlainen, jos ei nyt symboli niin...” (C)

”...miehiä on määrätty komentajan tehtävään jotka eivät, minun mielestä ole saavuttaneet komentajuutta..” (G)

Vastuun näkökulmasta komentajuus -termi voidaan tulkita aseman tuomana vastuuna, joukkoon kohdistuvana edustuksellisenä vastuuna sekä vastuuna johdettavien ja esimiesten komentajuudelle antamien merkitysten täyttämisestä. Komentajuus koettiin myös kulttuurilliseksi tai sodanajan toimintaympäristöön liittyväksi termiksi. Tämä ja edellinen viittaavat komentajuus -termin muodostuvan sosiaalisissa prosesseissa, joissa ihmiset antavat termille erilaisia merkityksiä (Fairhurst & Uhl-Bien 2012, 1043–1062; Fairhurst & Grant, 2010, 171–210).

”Ja ehkä sen takia halutaan korostaa sitä että se esikuntasuunnitelma, ei lähde johtamaan vaan se on se päätös jonka teko-oikeus on sillä komentajalla...” (B)

”...missä tahansa vaiheessa ku sä haluat katkasta sen (OODA)-loopin ja todeta et nyt muuten tehdään näin, ni sä voit sen tehdä.” (E)

Komentajakeskeisyys kuvaa vastuuta päätöksenteosta sekä komentajan ja esikunnan työnjakoa. Komentaja tekee päätökset ja ohjaa esikuntaa. Esikunta tukee ja avustaa komentajaa. Termi yhdistetään usein autoritaariseen johtajuuteen. Tällöin se voidaan kuitenkin nähdä väärinymmärretyksi tai vääränä toimintana. Puolustusvoimien asiakirjoissa komentajakeskeisyys liitetään yleensä kokonaisuuden johtamiseen (mm. Kenttäohjesääntö 3, 2015). Päätöksentekovastuuseen tulee liittää ymmärrys toiminnanvapaudesta ja ohjauksesta. Komentajakeskeisyys ei saa johtaa tilanteeseen, jossa johdettavat tai esikunta joutuvat odottamaan johtajan päätöstä. Toiminnanvapaus tarkoittaa myös päätöksenteko-oikeuden antamista johdettavalle. Komentajakeskeisyys voidaan siten nähdä komentajan mahdollisuutena ”säätää järjestelmää”. Komentajakeskeisyyteen liittyy myös komentajan tekemä painopisteen valinta eri toimintaympäristöissä. Tällöin korostuvat päätöksentekoon liittyvät aikatekijät. Rauhanajan toimintaympäristössä on ymmärrettävää, että komentajakeskeisyys kohdistuu toiminnan suunnitteluun. Sodanajan toimintaympäristössä komentajakeskeisyys kohdistuu selkeämmin nopeaa päätöksentekoa vaativiin tilanteisiin ja toisaalta riittävän toiminnan vapauden antamiseen johdettaville.

Tutkimuskysymykseen *Miten johtajuus näyttäytyy komentajatason tehtävässä?* voidaan vastata seuraavasti:

Johtajuus näyttäytyy käytännöissä. Joukkoyksikön komentajan johtajuuden käytäntöjä ovat läsnäolo, yhdessä tekeminen ja yksilöllinen kohtaaminen. Läsnäololla komentaja tekee itsensä tavoitettavaksi, mahdollistaa vuorovaikutuksen ja yhdistyy joukkoonsa. Yhdessä tekeminen osallistaa ja sitouttaa johdettavia ja rakentaa luottamusta komentajan ja johdettavien välillä. Yksilöllinen kohtaaminen tarkoittaa kokonaisvaltaista tapaa kohdata johdettava, antaa johdettavalle tehtäviä ja kehittää johdettavan osaamista. Johtajuus näyttäytyy myös vastuuna johdettavista. Vastuu sisältää johdettavien ohjauksen, tukemisen ja huolenpidon. Tämä liittää komentajuus -käsitteen johtajuuteen. Johtajuuden käytännöt ja vastuu muodostavat perustan luottamuksen rakentumiselle.

Joukkoyksikön komentajan johtamistapa ja johtamisen painotus on sidoksissa komentajan persoonaan, komentajan tärkeinä pitämiin asioihin ja organisaation tilanteeseen. Johtamistapa määrittää johtajan valitseman johtamispaikan. Tässä tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden johtamistapa on johtajuuspainotteinen. Johtajuus kohdistuu ensisijaisesti lähimpiin johdettaviin. Komentajan ”tiimi” muodostuu pataljoonaupseerista ja perusyksiköiden päälliköistä. Asiat toteutetaan ihmisten avulla. Joukkoyksikön komentajan tulee kuitenkin löytää tasapaino ihmisten ja asioiden johtamisen välillä. Johtajuus on myös itse tekemistä ja johtamisessa tulee kyetä johtamaan kokonaisuutta.

5.3. Johtajuuden kehittäminen ja johtajaksi valikoituminen

5.3.1. Palaute saadaan tekemällä

Totta kai täytyy miettiä että jos on uus asia että miten se nyt sitten markkinoidaan tai käsketään tai muuten tuodaan esille. Kenen kautta, millä tavalla ja sit totta kai itensä kanssa ja peilin kanssa käy aina päivän päätteeks...” (F)

”Kyllä mä nyt melkein päivittäin sitä mietin että mitenkähän mun kannattas tää asia hoitaa ja olinkohan mä nyt tässä, riittävän, terävänä ja hoksaisinks mä tän jutun nyt ajoissa..” (C)

Johtamisen ja johtajuuden kehittäminen on jatkuva prosessi. Kehittäminen perustuu asioiden ennakkointiin, itse tekemiseen (johtaminen ja johtajuus) ja sen analysointiin. Nissinen (2000, 64) kutsuu tätä itseohjautuvuudeksi ja sen prosessiksi. Prosessi kohdistuu sekä asioihin että ihmisiin. Itse tekemistä edeltävä ennakkointi kuvaa myös tilanteen ja sen arvioinnin merkityksellisyttä. Johtajuuden osalta huomio kohdistuu johtajan valitsemaan johtamistapaan ja käytettävään vuorovaikutuksen keinoihin.

”...se ruokkii koko ajan itse itseänsä siitä että johdatko sä järkevästi ja mitä sun pitäs tehdä...” (D)

”...kun siihen ei oo tavallaan itselleen sitä työkaluaan määrittäny ni kyl se on enemmän tätä tilanteiden kelausta, ja sit miettimistä.” (E)

”Joo, palautteen saaminenhan on tärkeä. Ja.. koska me voidaan olla sokeita ittellemme siinä että me ei huomata jotain...” (G)

Johtaja saa palautetta tekemisen kautta ja palautteen käsittely tapahtuu työskentelyn ohessa. Tärkeimmäksi ”työkaluksi” muodostui itsenäisesti tapahtuva reflektointi. Palautteen saaminen koettiin tärkeäksi, vaikka haastateltavat eivät kertoneet käyttävänsä erityisiä työkaluja palautteen keräämiseen tai analysointiin. ”Johtajuudesta tulisi kuitenkin keskustella enemmän”. Johdettavien rooli palautteen saamisessa koettiin myös tärkeäksi. Johdettavien antaman palautteen mahdollistajana toimii avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde johtajan ja johdettavan välillä. Johdettavan itsenäinen toiminnan havainnointi tuottaa johtajalle käsityksiä siitä, mitä johtajan tulee kehittää ja miten johtajan tulee toimia. Vaikutelma siitä, että menee hyvin, toimii

valitun tai luontaisen käyttäytymismallin toistamista tukevana tekijänä. Toisaalta palautteen merkitys koetaan myös itsetuntemusta kehittävänä tekijänä johtajan tunnistessa palautteen avulla johtamiskäyttäytymisen kehittämiskohteita, joita hän ei tunnistaisi vain omaa käyttäytymistään tarkkailemalla.

”Mutta jos sä sitten et oo siitä kiinnostunu nii, en mä voi oikein, se, sitä ei voi myydä.” (B)

”...uran varrella käyttäny sitä johtajaprofiili jonkun verran palautetyökaluna ja, en oo nyt täs komentajana enää tehny mut toki mietin sitä että tekisin sen vielä täs lopus. Ihan niinkun ittelle.” (F)

Johtamista ja johtajuutta kehittävien työkalujen käyttäminen on uran aikaisemmissa vaiheissa ollut järjestelmällisempää. Organisaation virallisista johtamisen arviointi- ja palautemenetelmistä esille nousi johtajaprofiili, työilmapiirikysely, kehittämiskeskustelu ja kompetenssiarviointi. Tämän lisäksi myös koulutuksen arviointimenetelmien koettiin tuottavan välillisesti palautetta johtajalle. Haastateltavat kokivat kuitenkin, että yksilön kehittämistä palvelevien menetelmien (esim. johtajaprofiili) käyttämistä ei voida käskää, vaan halu palautteen keräämiseen tulee syntyä henkilökohtaisella tasolla. Myös kehittämiskeskusteluiden osalta tunnustetaan sen potentiaali johtajuuden kehittämisessä, mutta sen koetaan olevan riippuvaista johtajan ja johdettavan avoimesta vuorovaikutuksesta.

”...syväjohtamisen kyselyn rinnalla mun mielestä se on jollain muotoa jopa, laajempi, laadukkaampi...” (B)

”Kompetenssisysteemi lienee ihan toimiva systeemi mutta ei se itselle sillä tavalla näy..” (D)

Kompetenssiarviointia ei tunneta kovinkaan hyvin ja arvioinnin tulosten merkitystä uralla etenemiseen pidetään vähäisenä. Useampi haastateltava nosti kuitenkin kompetenssiarvioinnin esille yhtenä johtamisen ja johtajuuden kehittämisen työkaluna. Kompetenssiarvioinnista keskusteleminen sisältyi myös haastatteluiden teemoihin. Arviointia itsessään pidetään kuitenkin laadukkaana myös ihmisten johtamisen arvioinnin osalta ja siten sen käyttäminen kehittymisen työkaluna sisältää paljon mahdollisuuksia. Toinen huomio arvioinnissa keskittyy siihen, että arviointi tehdään harvoin eikä arviointiajankohtaan voi itse vaikuttaa. Aktiivisemmin käytettynä ja useammin toistuvana arviointi voisi tukea tehokkaammin johtajan henkilökohtaista kehittymistä.

5.3.2. Johtaja kehittyy johtajatehtävien kautta

”Oma johtajakokemus. Tekemällä oppii et... ..mielestäni pataljoonan komentajana on erittäin vaikea toimii tai ainakin vaikeempi jos ei oo ollu päällikkönä... .. Ja sillan kun niissä tehtävissä toimii niin se on se juttu. (F)

”...johtajuuteen opitaan vastuun kautta.” (D)

Johtajatehtävistä saatava kokemus on merkityksellisin johtajana kehittymistä tukeva tekijä. Johtajatehtävistä korostuivat perusyksikön päällikön ja joukkoyksikön komentajan tehtävä. Tämän perusteella voidaan todeta, että johtajatehtävän kautta muodostuva vastuu joukon toiminnasta ja johdettavista yhdistettynä jatkuvaan tekemiseen muodostuu keskeiseksi tekijäksi kehitymisessä. Tätä näkemystä vahvistaa myös johtajien suhde palautteeseen, jossa korostuu päivittäinen johtamisen toteuttaminen ja siitä tehtävät havainnot.

Johtajatehtävistä saatavat kokemukset sisältävät myös toiminnan kriisinhallintatehtävissä ja johtajan sodanajan tehtävässä harjoittelun. Nämä muodostavat haastateltavien kokemuksen mukaan tilanteen, jossa korostuu ihmisten johtaminen ja päätösten toimeenpano. Tällainen kokemus ja harjoittelu koettiin tärkeäksi nopean päätöksenteon sekä aikatekijöiden ymmärtämisen kannalta. Johtajatehtävästä saatavat kokemukset voidaan siten liittää myös eri toimintaympäristöistä muodostuviin kokemuksiin.

”...tommonen muunlainen johtajakokemus siinä välissä ennen sitä komentajuutta tuki sitä komentajan tehtävään tulemistä...” (E)

”...et tämmösen joukkoyksikön tai semmonen pataljoonakomentaminen niin meilläki on tässä nyt näitä aselajeja sen verran paljon että on aika terveellistä se että ei oo pelkästään ollu, raskaan singon takana...” (C)

”...puhumattakaan sitten siitä että en saavu tänne sellaisesta tehtävästä jossa, olisin katsellut pelkästään.. alhaalta ylöspäin vaan ylhäältä alaspäin jollon ymmärrän mitä minulta itse asiassa halutaan tässä.” (B)

Laaja-alainen kokemus erilaisista tehtävistä tukee johtajana kehittymistä. Sotilasorganisaation sisällä tämä pitää sisällään tehtäviä eri organisaatiotasolla, toimialoilla ja aselajeissa (HESTRA 2014). Upseerin virkauran alussa koetaan tärkeäksi kokemuksen saaminen eri tehtävätasoin joukko-osaston sisällä. Tällöin johtaja kykenee havainnoimaan oman esimiehensä toimintaa, joka kehittää samalla oman tehtävän osaamista ja valmentaa myös seuraavan tason tehtävään.

Joukkoyksikön komentajatasolla tärkeäksi nousee kokonaisuuden hallinta ja joukkoyksikön toiminnan liittäminen sen osaksi. Tämän vuoksi on tärkeää, että joukkoyksikön komentajalla on kokemus joukko-osastotasoa ylempien organisaatioiden tehtävistä. Tämän koettiin kehittävän johtajan käsitystä siitä, mikä joukkoyksikön toiminnassa on oleellista. Esille nousi myös kokemus toiminnasta siviilitehtävissä palvelevien henkilöiden kanssa, jota haastateltavat pitivät tärkeänä ihmisten johtamisen ja vuorovaikutustaitojen kehittymisen kannalta. Myös sotilasorganisaation ulkopuolinen kokemus koettiin tärkeäksi. Sotilasorganisaation ulkopuolinen kokemus sisältää työtehtäviä, harrastustoimintaan liittyviä tehtäviä sekä yleisen elämäkokemuksen. Tällä tavalla ammatillinen kokemus kytkeytyy yleiseen elämäkokemukseen ja fyysiseen ikään.

”Et on ollu sillai hyvä, tai miten nyt onnellisessa tai hyvässä asemassa et on päässy aika läheltä seuraamaan tiettyjen, tietynlaista johtamista ja muuta...(C)

”...näki varsin läheltä...” (F)

Esimiesten havainnointi tukee johtajan kehittymistä myös yleisesikuntaupseerin tehtävissä. Osa haasteltavista oli palvellut myös adjutantti- ja avustajatehtävissä. Näiden tehtävien kautta tapahtuvan havainnoinnin voidaan nähdä vaikuttavan kahdella tavalla johtajana kehittymiseen. Ensimmäiseksi, johtotehtävissä olevien henkilöiden havainnointi tuottaa malleja ja esimerkkejä johtamisesta, joita voidaan hyödyntää omassa johtajatehtävässä. Toiseksi, johtotehtävissä olevien henkilöiden havainnointi kehittää ymmärrystä toiminnan kokonaisuudesta. Tämä on yhteydessä kokemukseen laaja-alaisista tehtävistä, mutta samalla on havaittavissa myös samankaltaisuutta upseerin uran alkuvaiheeseen, jossa johtajalla on mahdollisuus havainnoida lähimmän esimiehen toimintaa tehtävässä, johon hän todennäköisesti siirtyy seuraavaksi.

5.3.3. Kenen kanssa halutaan tehdä töitä?

”Kyllä se tietenkkin, siis tuloksethan tehään ihmisten kautta.” (D)

”Ni sillä ei ole tähän mennessä ollut käytännössä merkitystä...” ...onko se todella niin että se arviointi tapahtuu sen ihmisten johtamisen kyvyn perusteella, niin missä sinua on arvioitu sillä tavalla?” (E)

”On se varmaan jollakin tavalla vaikuttanu koskasilloinen erikseen mua kysy, että oonko kiinnostunu komentajan tehtävästä.” (G)

Ihmisten johtamisen taitoa ja sen merkitystä johtajaksi valikoitumiseen sekä uralla etenemiseen on hankala arvioida. Haastateltavat kokivat ihmisten johtamisen taidon olevan sekä merkitsevä että merkityksetön. Haastateltavat ovat todenneet ihmissuhdetaitojen ja ihmisten johtamisen taidon olevan tärkeää johtamisessa. Vaikka haastateltavat kokevat ihmisten johtamisen taidon olevan suorassa yhteydessä tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksellisuuteen, esiin nousee hankaluus arvioida tätä taitoa sekä ottaa se huomioon valittaessa henkilöitä eri tehtäviin.

”...kompetenssiarvioinnit ja muut niin jos ne vaikuttaa ni se ei ole tullut mulle selväks et miten se on vaikuttanu.” (E)

”No, siis sillähän on vaikutusta. Jos kompetenssiarvioinnissa, et saa hyvää arviota, niin saattaa olla sitte tukko uralla...” (G)

”...me tehään kompetenssiarvioita ja sit kuitenkin se arkirealismi on se että joku lähtee ja sit sitä aukkaa täytetään, niin tätä vois JI:ltä kysyä et montako kertaa on otettu kompetenssiarviot esiin?” (F)

Kompetenssiarviointi nousi haastattelun tässä vaiheessa esille ihmisten johtamisen taidon mittarina. Tehtävä- ja seuraajasuunnittelun henkilön käytettävyyden arvioinnissa kompetenssiarviointi sisältyy henkilökohtaisiin valmiuksiin (Puolustusvoimien tehtävä- ja seuraajasuunnittelu 2017). Muita henkilökohtaisiin valmiuksiin liittyviä tekijöitä ovat kielitaito sekä vuorovaihdutus- ja yhteistoimintakyky. *”Arvioinnin päämääränä on tukea johtamisen kehittämistä Puolustusvoimissa tuottamalla palautetta johtamisen vahvuuksista ja kehittämistarpeista sekä tuottamalla tietoa johdon tehtävä- ja seuraajasuunnittelun tueksi”.*

Kompetenssiarvioinnin käytettävyyden osalta esiin nousee myös arvioinnin laatimisajankohta ja arviointien määrä. Arviointi on tarkoitus toteuttaa ennen yleisesikuntaupseerikurssin (YEK) aloittamista, ylemmän päällystön kurssilla (YPK) sekä vastaavalla tavalla henkilöille, jotka valitaan ylemmän johdon kurssille (YJK) (Puolustusvoimien tehtävä- ja seuraajasuunnittelu 2017). Edellisen perusteella arviointi laaditaan useamman vuoden välein. Toisaalta yleisesikuntaupseerit vaihtavat tehtävää 1,5–3 vuoden välein tehtävien sisällön vaihdellessa. Tällöin merkitseväksi nousee myös se, missä tehtävässä upseeri arvioidaan. Ongelmaksi muodostuu siten kompetenssiarvioinnin ajantasaisuus suhteessa tehtäväänmääräyksiin. On tietenkin huomiotava, että sotilasuralla eteneminen ei perustu ainoastaan henkilökohtaisiin valmiuksiin, vaan kokonaisuuteen vaikuttaa mm. tehtäväkokoonten, virka-ikä ja palveluskokemus sekä tehtävän vaativuusluokka. Tämän tutkimuksen osalta kompetenssiarvioinnilla on merkitystä suhteessa tutkimusaiheeseen ja tutkimuskysymyksiin. Lisäksi arvioinnissa näyttäytyy myös johdettavien osuus johtajan arvioijana.

”...sillä on merkitystä hirvittävän paljon että sä tuut oikeesti ihmisten kanssa toimeen...” (D)

”...se ihmisten kanssa toimeen tuleminen on ihan äärimmäisen tärkeätä.” (C)

”aika iso vaikuttava tekijä voi olla se että niin sanotusti jos vähän kärjistää, kenen kanssa halutaan tehdä töitä.” (E)

Ihmisten johtamisen taitojen sijasta johtajaksi valikoitumiseen ja uralla etenemiseen vaikuttaa enemmän ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot. Tässä yhteydessä esiin nousi myös upseerin suhteellisen vähäinen määrä sekä yhtenäinen koulutusjärjestelmä, jonka seurauksena upseerit tuntevat toisensa hyvin. Johtamisen ja johtajuuden näkökulmasta ihmissuhdetaidot voidaan nähdä myös vuorovaikutustaitoina, jota johtamisen ja ihmisten johtamisen onnistuminen edellyttää. Vuorovaikutustaidot ja yhteistoimintakyky ovat myös osa henkilökohtaisten valmiuksien arviointia (vrt. Puolustusvoimien tehtävä- ja seuraajasuunnittelu 2017).

”Mut sit on olemassa tottakai dream teamin kaverit...” (A)

”nyt en puhu sitten ihan niistä jotka on pikkupojasta saakka merkattu ja näyttää menevän...” (B)

”... tietenkkin poikkeavan hyvin asian hoitaneet kaverit sitten tai ni kyllä ne helpommin, helposti se maine tulee että ne menee sitten eteenpäin.” (D)

Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidoilla on yhteys myös epävirallisiin johtajaksi valikoitumiseen ja uralla etenemiseen vaikuttaviin tekijöihin. Haastateltavat kuvasivat tilanteita, joissa voidaan erottaa näiden taitojen ja esimiesten vaikuttavan siihen, miten henkilöt etenevät urallaan. Tämän merkitystä pidettiin kuitenkin verrattain vähäisenä. Samalla tuotiin esille myös henkilöstä muodostunut käsitys tai ”maine” etenemiseen vaikuttavana tekijänä. Se voidaan ymmärtää sekä etenemistä edistävänä että hidastavana tekijänä. Vaikka asia nousi esille ns. epävirallisena tekijänä, ei tätä kuitenkaan tule nähdä negatiivisessa sävyssä. Henkilösuhteet -sanana käyttö on usein rinnastettu ihmistenvälisessä toiminnassa negatiiviseksi.

”...esimiehet on arvioinu sillon eri pelureita ja kattonu et toi menee tollaseen, toi toimii noissa olosuhteissa noin ja ton nyt ehkä uskaltaa johonkin laittaa.” (F)

”...miten tavallaan esimiehet ovat sinua arvioineet.” (E)

”...itse asiassa esimiehet eivät enää kaipaa pelkkää suorittajaa vaan kaipaa sitä että heillä on joku joka sparraa.” (B)

Esimiesten tekemä arvioinnin vaikutus johtajaksi valikoitumiseen ja uralla etenemiseen on luonnollista. Johtajat arvioivat johdettaviaan ja muodostavat käsityksen johdettavan kyvyistä ja potentiaalista ylempiin tehtäviin. Esimiehet tekevät myös esityksiä ja laativat lausuntoja tehtävään määräyksistä ja sotilasarvossa ylennettävistä henkilöistä omaan arvioonsa perustuen. Esimiesten arvioinnin osalta todettiin, että esimiehet toivovat johdettaviltaan erilaisia näkemyksiä ja uskallusta ilmaista myös eriävän mielipiteensä. Johdettavan tulee siis ”sparrata” erimiestään. Haastateltavat toivat esille myös esimiesten vaikutukseen liittyvän epävirallisen tekijän. Uralla etenemiseen voi vaikuttaa myös se, toimiiko henkilö tehtävissä, joissa työskentely on havaittavissa myös ylimmän johdon toimesta tai etenevätkö omat esimiehet urallaan vaativampiin tehtäviin. Tällöin oikeassa tehtävässä ja oikean johtajan johdettavana toimiminen edistää uralla etenemistä.

”...kyllä ne semmoset jotka on sitten ylösikin kohonnu niin kyllä ne aika hyvin osaa kuunnella.. ja kaivaa sieltä siis, jokasesta ihmisestä on aina opittavaa.” (D)

”...valtaosa näihin ylimpiin tehtäviin etenevistä ovat varmasti paikkansa siellä ansainneet, ja niin ku sanottua niin ovat näyttönsä antaneet, käytännössä koko uran ajan.” (G)

Omat tehtävät tulee hoitaa mahdollisimman hyvin. Virheitäkin voi tehdä, mutta ei liikaa. Uralla eteneminen ei edellytä täysin poikkeuksellisia näyttöjä. Kaikki haastateltavat korostivat henkilön oman osaamisen ja kehittymisen vaikutusta uralla etenemiseen. Haastateltavat toivat esille myös uskonsa, siihen, että ”järjestelmä” toimii erittäin hyvin. Uran eri vaiheissa olevien tehtävien tunnollinen tekeminen sekä oman halukkuuden esille tuominen tukee etenemistä ja muodostaa tärkeimmän arvioitavan kokonaisuuden. Tähän liittyy myös henkilöstä laadittavat useimmat esimiesten arvoinnit ja kompetenssiarvoinnit, jotka uran eri vaiheissa toistuessaan muodostavat kokonaisvaltaisen näkemyksen henkilöstä ja varmentavat näin soveltuvien henkilöiden valintaa vaativampiin tehtäviin.

”...monesti kysymys siitä että joku paikka vapautuu, ja jos sä olet siinä lähettyvillä, saatavilla...” (B)

”...joskus se on ihan vaan sattumaa et oot sattunu oleen jossain oikees paikas oikees aikaan tekemään jonkun jutun hyvin joka on jääny jonkun mieleen...” (C)

Ajalla ja paikalla on merkitystä uralla etenemiseen. Sotilasjohtamisessa tämä johtuu osaltaan organisaatorakenteesta ja henkilöstöjärjestelmästä, jossa tehtävään määräykseen vaikuttavat

mm. virka-ikä, tehtävän vaativuusluokka sekä henkilön palvelema aika nykyisessä tehtävässään. Henkilöstön tehtävä- ja seuraajasuunnittelu on jatkuvaa, eri tehtäviin suunnitellaan useita henkilöitä sekä yksilölle useampia tehtäviä. Yhden tehtävän avautumisen ja täyttämisen seurauksena tapahtuva tehtäväkierto voi ajoittua tilanteeseen, jossa ei ole tarkoituksenmukaista irrottaa juuri toisessa tehtävässä aloittanutta ja kyvykästä henkilöä esim. joukkoyksikön komentajan tehtävään. Joissain tapauksissa valinta tehdään tehtävään käytettävissä olevista henkilöistä. Näin ollen uralla etenemiseen tai yksilöityyn tehtävään määräämiseen ei voida aina vaikuttaa. Toisaalta taas joissain tehtävässä toimiminen tiettyyn aikaan voi toimia tilanteena, jossa henkilö on enemmän esillä ja hänellä on mahdollisuus osoittaa ammattitaitonsa.

Tutkimuskysymykseen *Mitkä tekijät tukevat johtajuuden kehittämistä ja johtajaksi valikoitumista?* voidaan vastata seuraavasti:

Johtajatehtävistä saatava kokemus on merkityksellisin johtajuuden kehittämistä tukeva tekijä. Laaja-alainen kokemus erilaisista tehtävistä ja toimintaympäristöistä tukee johtajana kehittymistä. Komentajatehtävän kannalta korostuu kokemus joukko-osastotasoa ylempien organisaatioiden tehtävistä. Johtamisen ja johtajuuden kehittäminen on jatkuva prosessi. Johtaja saa palautetta tekemisen kautta ja palautteen käsittely tapahtuu työskentelyn ohessa. Johtajuuden kehittämisen tärkein työkalu on itsenäisesti tapahtuva reflektointi.

Ihmisten johtamisen taitoa ja sen merkitystä johtajaksi valikoitumiseen on hankala arvioida. Ihmisten johtamisen taitojen sijasta sotilasuralla etenemiseen vaikuttaa enemmän ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot sekä toimeentulo työtovereiden ja esimiesten kanssa. Nämä korostuvat yhtenäisen koulutusjärjestelmän ja upseerien keskinäisen tuntemisen kautta. Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidoilla on yhteys myös epävirallisiin johtajaksi valikoitumiseen ja uralla etenemiseen vaikuttaviin tekijöihin. Omat näytöt ovat tärkeitä ja omat tehtävät tulee hoitaa mahdollisimman hyvin, mutta uralla eteneminen ei edellytä täysin poikkeuksellisia näyttöjä. Myös ajalla ja paikalla on merkitystä uralla etenemiseen.

5.4. Johtajuudelle annettavat merkitykset

Tässä alaluvussa vastataan tutkimuksen pääkysymykseen. Kyseessä on synteesi, jossa kokonaisuus ymmärretään yksittäisistä merkityksistä ja yksittäiset merkitykset kokonaisuudesta. Pääkysymykseen vastaaminen on toteutettu arvioimalla aineiston analyysin tuloksia, tuloksista

tehtyjä tulkintoja sekä tutkimuksen alakysymysten vastauksia. Tämän perusteella on tunnistettu keskeisimmät johtajuudelle annettavat merkitykset. Ne voidaan jakaa johtajuudelle

- yksilötasolla annettaviin merkityksiin
- johtajuuden käytäntöihin
- johtajuuteen kokonaisvaltaisena, kontekstissaan muodostuvana tilana.

Merkitykset liitetään seuraavaksi laajemmin sotilasjohtamiseen, johtajuusteorioihin ja johtajuustutkimuksiin.

Johtajuus yksilötasolla: johtajuus on persoonasidonnaista

Johtajuuden persoonasidonnaisuus lienee universaali johtajuudelle annettava merkitys. Se voidaan suhteuttaa Stogdillin (1974) näkemykseen, jonka mukaan johtajuudelle on niin monta määritelmää kuin on niiden tekijää. Johtajuuden merkityksellistäminen johtajan persoonan kautta edustaa myös perinteistä käsitystä johtajuuden ontologiasta. Tällöin johtajuuden olemus muodostuu johtajasta, johdettavista ja yhteisestä tavoitteesta. Johtajuuden ymmärtäminen tapahtuu johtajan piirteiden ja johtajan vaikuttamismallien kautta. (Bennis 2007, 2–5.)

Tämän tutkimuksen perusteella johtajuuden persoonasidonnaisuus linkittyy johtajan piirteisiin ja ominaisuuksiin, oppimaan, kokemaan ja sen perusteella muodostuneisiin näkemyksiin, siitä miten johtajan tulisi toimia. Sotilasjohtajan tulisikin toimia itselle luontaisella tavalla eikä pyrkiä kopioimaan valmiita toimintamalleja (Sotilasjohtaja 2; Ruutu 1980). On huomattava että kokemuksen ja oppimisen seurauksena näkemykset ja käytännöt ovat yksilöllisiä ja kehittyvät yksilöllisesti siitäkin huolimatta, että sotilasjohtajien koulutustausta ja joukkoyksikön johtamis-ympäristö on samankaltainen.

Koska johtajan persoonasta muodostuu yksi johtajuudelle annettava merkitys, on tarpeellista tuoda esiin tässä tutkimuksessa tunnistettuja johtajuutta tukevia yksilön piirteitä ja ominaisuuksia ja verrata niitä aikaisempiin tutkimuksiin. Piirteet ja ominaisuudet on koottu aineiston analyysistä ja aineistosta tehdyistä tulkinnoista. Näitä ovat johtamisessa tärkeät tekijät, johtamisessa tarvittava osaaminen ja johtajuuden kulmakivet. Kuvion 9 vasemmassa sarakkeessa on esitetty tämän tutkimuksen perusteella johtajuutta tukevia piirteitä ja ominaisuuksia. Oikealla olevissa sarakkeissa on esitetty tutkimuksissa ja ohjesäännöissä esiintyviä piirteitä ja ominaisuuksia, joista on alleviivattu ne, joilla on yhteys tässä tutkimuksessa tunnistettuihin.

Taulukko 2. Johtajuutta tukevat yksilön piirteet ja ominaisuudet.

Tämä tutkimus	Stogdill (1974)	Kirkpatrick & Locke (1991)	Yukl (2013)	Sotilasjohtaja 2 (1990)
Itsetuntemus Ennustettavuus Vuorovaikutustaidot Käsitteellinen ajattelu Vastuullisuus Päätöksentekokyky	<u>Vastuu</u> <u>Tavoitteellisuus</u> <u>Aloitekyky</u> Itseluottamus <u>Ryhmätyökyky</u> Suvaitsevaisuus Vaikuttaminen <u>Sosiaalisuus</u>	Motivaatio <u>Integriteetti</u> Itseluottamus <u>Osaaminen</u> <u>Kognitiiviset kyvyt</u>	Stressin sieto <u>Tunne-elämän tasapaino</u> <u>Luonteen eheys</u> <u>Kyky vaikuttaa asioihin</u> Halu johtaa Itseluottamus <u>Tavoitteellisuus</u>	<u>Itsetuntemus</u> Rohkeus <u>Päätöksentekokyky</u> Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus <u>Tiedollinen ja taidollinen osaaminen</u> <u>Vastuullisuus</u>

Tutkimuksessa tunnistetuilla piirteillä ja ominaisuuksilla on yhteys aikaisemmissa tutkimuksissa ja sotilasjohtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa esitettyihin johtajuutta tukeviin piirteisiin ja ominaisuuksiin. Niistä voidaan huomata, että piirteet ja ominaisuudet pitävät sisällään johtajuuteen ja johtamiseen liittyviä tekijöitä. Johtajuuden osalta yhtäläisyydet kohdistuvat itsetuntemuksen merkitykseen ja vuorovaikutustaitoihin. Johtamiseen liittyviä tekijöitä ovat erityisesti päätöksenteko, tavoitteellisuus sekä osaamisalueet, jotka tukevat johtamisen kokonaisuuden toteuttamista. Vertailussa on mainittu myös piirteitä ja ominaisuuksia, joita tämän tutkimuksen haastateltavat pitivät ns. itsestäänselvyyksinä. Näitä ovat esim. tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Huomionarvoista on myös, että johtajuutta tukevat yksilön piirteet ja ominaisuudet ovat samansuuntaisia riippumatta johtajuuden kontekstista. Arvioitaessa ja vertailtaessa tässä tutkimuksessa tunnistettuja johtajan piirteitä ja ominaisuuksia on huomioitava myös, se että tutkimuksen tavoitteena ei ole ollut selvittää erillisiä piirteitä tai ominaisuuksia, vaan ne ovat ennemminkin tutkimuksen tuotteena syntyviä havaintoja (Dinh ym. 2014, 39–41).

Johtajuus yksilötasolla: johtajuuteen liittyvä osaaminen painottuu ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoihin

Johtajuuteen liittyvä osaaminen painottuu ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoihin. Haastateltavat kuvailivat omaa johtamistapaansa myös lähes sanatarkasti suhteessa siihen, mitä joukkoyksikön komentajan Y-sukupolveen kuuluvat johdettavat odottavat johtajaltaan (Ahonen ym. 2010, 24; Vesterinen 2010, 181–183; Vesterinen 2011, 125–128). Tässä tutkimuksessa tunnistetut johtamisessa tärkeät taidot ja johtajuuden kulmakivet tukevat näkemystä siitä, että ylemmän tason tehtävissä korostuvat sosiaaliset ja käsitteelliset taidot. Esimerkiksi tehokas päätöksenteko sekä ennakointi ja suunnittelu edellyttävät aina laaja-alaista asioiden ymmärtämistä.

Havainto sotilasjohtamisen kehittymisestä ihmisten johtamista korostavaksi ja johtajuuden muuttumisesta ihmisläheisemmäksi tukee sosiaalisten taitojen merkityksellisyyttä. Johtamistason väheneminen korostaa käsitteellisen ajattelun merkitystä ja kykyä sovittaa oman johtamistason toiminta osaksi kokonaisuutta. Johtajuuden oppimiseen liittyvä osaaminen edellyttää siten jatkuvaa oppimista.

Johtajuuteen liittyvä osaaminen on myös osa johtajaksi valikoitumista ja uralla etenemistä. Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidoilla todettiin olevan keskeinen merkitys myös johtajaksi valikoitumiseen ja uralla etenemiseen. Tätä voidaan ymmärtää ihmisten johtamisen taidon arvioinnin haasteilla sekä sotilasorganisaation rakenteella ja henkilöstöjärjestelmän erityispiirteillä. Toisaalta johtajuuteen liittyvässä osaamisessa kyse voi olla myös siitä, millaisissa tehtävissä sotilasjohtajat toimivat (Antonakis ym. 2002, 6–55). Yleisesikuntaupseerien tehtävät sijoittuvat esikuntiin ja perinteisten joukon päällikkyyteen tai komentajuuteen liittyvien tehtävien määrä on rajallinen. Erilaisissa päällikkö- ja komentajatehtävissä toimimisen välillä voi olla useita vuosia. Esikuntatehtävissä toimiminen voi tällöin korostaa ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen merkitystä. Tämän seurauksena nämä taidot voivat korostua joukkoyksikön johtamisessa suhteessa käytännöllisiin ja käsitteellisiin taitoihin.

Johtajuus yksilötasolla: johtajuus opitaan käytännössä

Johtajuuden oppiminen voidaan nähdä johtajatehtäväratana. Johtajuuden johtajatehtävärata muodostuu koko sotilasuran kestäväksi radaksi, joka sisältää johtajatehtäviä organisaation eri tasoilla, esikuntatehtäviä, sekä erilaisia tilanteita eri toimintaympäristöissä. Yksilön suoriutumisen arvioijana toimivat johdettavat, vertaiset ja esimiehet, joiden roolit suhteessa yksilöön voivat muuttua sotilasuran aikana. Johdettavasta saattaa tulla johtaja ja johtajasta johdettava.

Johtajakokemuksen merkitys johtajuuskäsitysten muodostumisessa ja johtajuuden oppiminen käytännössä vahvistavat käsitystä johtajuuden oppimisesta konstruktiiivisesti (Burns 1978, 448; Nissinen 2000, 54–59). Johtajatehtävien tuottamaa kokemusta voidaan myös arvottaa eri tavoin. Tärkeimmiksi johtajuuden oppimiseen vaikuttaviksi tehtäviksi nousi perusyksikön päällikön tehtävä, vaikka haastateltavilla on kokemusta myös esikuntien eri osien johtajatehtävistä. Tämä korostaa johtajatehtävän kokonaisvaltaisuuden ja tehtävän sisältämän vastuun merkitystä johtajuuden oppimisessa.

Samalla se saattaa kuvata myös johtajuuden kulttuuria ja arvostusta perinteisiksi koettuja johtajatehtäviä kohtaan. Tehtävän sisältämän vastuun lisäksi johtajatehtävistä voidaan erottaa niiden ajalliset vaihtelut ja eri toimintaympäristöjen asettamat vaatimukset johtajuudelle. Tällai-

siksi osoittautui esim. organisaation johtaminen muutoksessa ja toiminta kriisinhallintatehtävässä. Molemmissa korostui ihmisten johtamisen merkitys sekä ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen merkitys. Johtajatehtävärata sisältää siten koetinkivä, joiden selvittäminen tukee johtajuuden oppimista ja kehittymistä.

Johtajuuden oppimisessa ja kehittymisessä tarvitaan laaja-alaista kokemusta, joka sisältää tehtäviä organisaation eri tasoilla, aselajeissa ja toimialoilla. Lisäksi tehtäviä voi olla myös sotilasorganisaation ja muiden organisaatioiden rajapinnassa. (HESTRA 2014.) Tämän tutkimuksen osalta näiden merkitys on enemmänkin johtajuuden oppimista tukeva kuin johtajuutta opettava. Myös esimiesten havainnointia voidaan pitää johtajuuden oppimista tukevana tekijänä. Esimiesten havainnoinnin keskeisenä hyötynä on sen liittyminen suoraan johtajuuteen, vaikka havainnot olisivatkin kontekstiinsa sidottuja.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategian (2014) mukaan työssäoppiminen on keskeisin oppimisen keskeisin oppimisen muoto. Alahuhta (2015, 155) toteaa työssä oppimisen, muilta oppimisen ja koulutuksen välisen suhteen olevan 70–20–10. Johtajuuden oppimisessa tämä pitää paikkansa ainakin käytännön osaamisen tasolla. Siitä huolimatta koulutuksella ja tutkintoihin liittyvän opetuksella on merkitys johtajuuden oppimisen ja ymmärtämisen tukena.

Upseerikoulutusjärjestelmä tukee johtajuuden oppimista ja ymmärtämistä. Tutkinnoille on ominaista niiden tuottaman osaamisen suhteuttaminen työelämässä tarvittavaan käytännölliseen osaamiseen. Johtamisen opetuksessa hyödynnetään johtamisen nelikenttämallia kokonaisuuden ja erilaisten yhteyssuhteiden ymmärtämiseksi. Opetus kattaa kunkin johtamistason keskeisimmät johtamisprosessit. Johtajuuden opetuksessa painotetaan reflektointia, itseohjautuvuutta sekä hyödynnetään palautteita, ryhmäkeskusteluita ja mentoreita johtajuuden oppimisessa ja kehittämisessä (Nissinen 2000, 64; Mintzberg 2004, 93, 253–256). Akateeminen opetus ja tutkimus kehittävät laajempien kokonaisuuksien ymmärtämistä. Operaatiotaidon ja taktiikan opetuksessa käsitellään yhtä johtamistasoa ylemmän organisaation toimintaa suhteessa tutkinnon suorittavien henkilöiden yleisimpiin sodanajan tehtäviin. Myös tämä tukee laajempien kokonaisuuksien ymmärtämistä.

Itseohjautuvuus ja kyky oman toiminnan reflektointiin kohdistuvat myös johtajuuden oppimiseen palautteen avulla, koska tutkimuksen perusteella johtaja saa palautetta tekemisen kautta ja palautteen käsittely tapahtuu itsenäisesti reflektoiden. Yksi tutkimuksen mielenkiintoisimmista havainnoista on, että haastateltavat eivät erityisesti käytä palautetyökaluna Syväjohtamisen johtajaprofiilia, vaan kokevat itsereflektion tärkeimmäksi palautetyökalukseksi. Myös Nissinen (2000) tunnistaa itsereflektion olevan lähtökohta johtajuuden kehittämiselle. Johtajaprofiilin

hyödyntäminen johtajuuden kehittämisessä näyttää vielä tällä hetkellä olevan vähäistä. Tämä voi olla sidoksissa siihen, että johtajaprofiili ei ole ollut selkeä osa haastateltavien koulutusta sotilasuran aikaisemmassa vaiheessa. Haastateltavien kokemukset kompetenssiarvioinnista tukisivat sen laajempaa hyödyntämistä, vaikka sen merkitys koetaankin vähäiseksi. Tutkimuksen perusteella kompetenssiarviointi voisi laajemmin käytettynä olla hyvä johtamiskäyttäytymisen ja johtajuudessa tarvittavien taitojen arvioinnin työkalu sekä yksilölle että organisaatiolle.

Johtajuus käytäntönä: johtajuus on johtamisen painotusten ja johtamispaikan valitsemista

Tämä merkitys on muodostettu johtajuuden persoonasidonnaisuuden, johtamisessa tärkeiden tekijöiden ja johtajuuden käytäntöjen kautta. Johtajuuden persoonasidonnaisuus vaikuttaa johtamistavan ja -paikan valintaan kokemusten ja arvostusten kautta. Sen todettiin olevan valinta toimistossa olemisen ja asioiden johtamisen tai läsnäolon ja ihmisten johtamisen välillä (Yukl 2013, 50–51; House & Aditya 1997, 419–421). Tämä johtajuuden merkitys ei siten ole johtamisesta irrallinen tekijä.

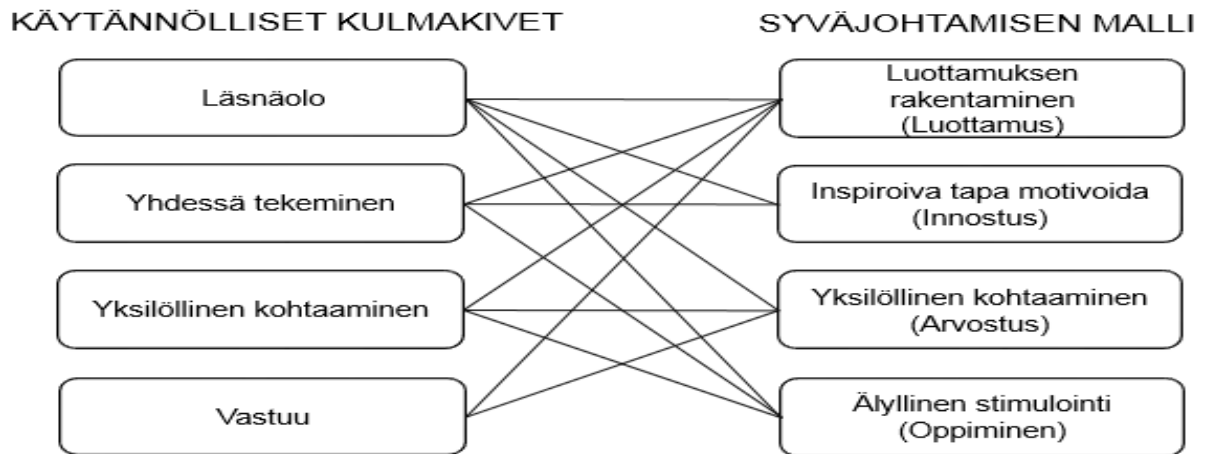
Johtajan persoonan lisäksi johtamistavan ja -paikan valintaan vaikuttaa myös johtamisessa tärkeiksi koetut tekijät. Tässä tutkimuksessa tunnistetut johtamisessa tärkeät tekijät sisältävät ihmisten ja asioiden johtamiseen liittyviä tekijöitä. Jos johtajuus on persoonasidonnaista, on johtamistavan ja -paikan valinta selvä. Todellisuus lienee kuitenkin monimutkaisempi, koska johtajan tehtäväkenttään sisältyy vastuita, jotka vaikuttavat osaltaan tähän valintaan. Johtamistavan ja -paikan valinta on sen vuoksi usein tasapainoa omien persoonallisten piirteiden ja ominaisuuksien ja johtajan tehtävien välillä.

Myös organisaation tilanne vaikuttaa johtamistavan ja -paikan valintaan (Wong ym. 2003). Organisaation tilanne tulee nähdä yksittäisiä tapahtumia laajempaan kokonaisuutena ja johtajan näkemyksinä organisaation tilanteen asettamista vaatimuksista johtamistavan ja johtamispaikan valintaan. Johtajuuden persoonasidonnaisuus ja johtamisessa tärkeät tekijät ovat siten yhteydessä myös johtamisympäristössä vaikuttaviin tekijöihin. Tämäkin näkökulma asettaa vaatimuksen tasapainotilan löytämiselle.

Sotilasjohtajuuden kulttuurista voidaan löytää yhteyksiä johtamistavan ja -paikan valintaan (Wong ym. 2003). Sotilasjohtamiseen erityispiirteisiin on kautta historian yhdistetty vaatimuksia ns. edestä johtamisesta ja esimerkiksi johtamisesta etenkin. Nämä liitetään usein sodanajan toimintaympäristöön (Sotilasjohtaja 2 1990, 82–83; JOKÄ 2012, 102–103). Tämä voi osaltaan vaikuttaa kulttuurillisena taustaoletuksena tai tarpeena täyttää johtamisympäristön asettamia odotuksia johtamistavasta ja johtamispaikan valinnasta.

Johtajuus käytäntönä: johtajuus on läsnäoloa, yhdessä tekemistä, yksilöllistä kohtaamista ja vastuuta

Johtajuudelle annettavat merkitykset ilmenevät käytännöissä ja johtajuudesta saadaan tietoa tutkimalla johtajuuden käytäntöjä. Nämä käytännölliset merkitykset on aikaisemmin nimetty johtajuuden kulmakiviksi. Haastateltavat kuvailivat johtamistapaansa pitkälti transformaationaalisen johtajuuden ja Syväjohtamisen periaatteiden mukaisesti (Bass 1985, 1990; Nissinen 2000). Puolustusvoimien ihmisten johtamisen malli ja johtajakoulutus perustuu edellä mainittuihin teorioihin. Johtajuuden kulmakiviä voidaan perustellusti tarkastella suhteessa näihin teorioihin ja malleihin. Tutkimuksessa tunnistettuja johtajuuden kulmakiviä voidaan pitää edellä mainittujen teorioiden/mallien käytännöllisenä sovellutuksina. Kuviossa 10 on esitetty tutkimuksessa tunnistettujen käytännöllisten kulmakivien vahvimmat yhteydet Syväjohtamisen mallin mukaisiin kulmakiviin.



Kuvio 8. Johtajuuden käytännöllisten ja teoreettisten kulmakivien yhteydet.

Johtajuudelle annetuilla käytännöllisillä kulmakivillä on selkeä yhteys teoreettiseen mallin. Yksilöllinen kohtaaminen nousee johtajuuden kulmakiveksi myös tässä tutkimuksessa. Johtajan läsnäolo, yhdessä tekeminen ja yksilöllinen kohtaaminen ovat käytäntöjä, jotka muodostavat olosuhteet teoreettisen mallin kulmakivien ilmenemiselle. Teoreettisen mallin kulmakivistä innostus, arvostus ja oppiminen voidaan nähdä vuorovaikutussuhteen käytäntöinä. Nissinen (2000, 100) toteaa luottamuksen olevan kulmakivistä ensimmäinen ja johtajan tarjoavan käyttäytymismallin. Luottamus yhdistyy myös karismaan (Bass 1998, 5). Tässä tutkimuksessa luottamus tai karisma ei osoittaudu teoreettisen mallin mukaiseksi erilliseksi tai ensisijaiseksi kulmakiveksi, vaan enemmänkin lopputulokseksi, joka voi muodostua käytäntöjen summana (Howell & Shamir 2005, 96–112; Anderson & Sun 2015, 2–3). Luottamusta rakennetaan ensisijai-

sesti johtajan käyttäytymisellä. Käytännöllisistä kulmakivistä vastuu on yhdistettävissä luottamukseen ja karismaan. Käytäntönä se on vastuun osoittamista sekä johdettavia että organisaation tehtävien toteuttamista kohtaan.

Edellisen perusteella johtajuuden kulmakivet sekä transformationaalisen johtajuuden ja Syväjohtamisen teoreettinen malli yhdistyy johtajuuden ontologiseen käsitykseen johtajuuden olemuksesta saavutettavana tilana (Drath ym. 2008). Tällöin johtajuus ilmenee yhteisinä tavoitteina, toiminnan koordinaationa ja sitoutumisena. Tässä tutkimuksessa tunnistetut johtajuuden käytännöt tukevat tätä näkemystä.

Läsnäolo voidaan yhdistää myös kontrolloivaan ja passiiviseen johtamiseen (Bass 1998, 6-7; Nissinen 2000, 101–102). Johtajan käyttäytymisen tulisi olla tasapainossa näihin nähden. Käytäntöinä läsnäolo ja yhdessä tekeminen merkityksellistävät pyrkimystä yhteiseen tavoitteeseen sekä tapaa toimia. Tämä haastaa ajatuksen sotilasorganisaation kulttuurille ominaisesta näkemystä johtajasta käskyjen antajana ja toimeenpanon valvojana (Sotilasjohtaja 2 1990; JOKÄ 2012).

Johtajuuden kulmakivet eivät itsessään ole uusia käytäntöjä sotilasjohtajuudessa. Ne voidaan nähdä myös johtamiskulttuuria ilmentävinä käytäntöinä. Tällöin läsnäolo konkretisoituu johtamispaikkana, jonka valitsemisen yksi periaate esim. sodanajan toimintaympäristössä on johtamisen perustaminen henkilökohtaiseen havainnointiin ja johdettavien taistelutahdon lisääminen johtamalla ”etulinjasta” eli olemalla näkyvillä (Sotilasjohtaja 2, 1990; Johtajan käsikirja 2012). Läsnäolo on siten myös esimerkin näyttämistä. Yksilöllinen kohtaaminen ja vastuu voidaan liittää esim. sotilasvalaan ja yleisen palvelusohjesäännön asettamiin vaatimuksiin sekä johtajan vastuuta korostavaan linja- esikuntaorganisaation rakenteeseen (YLPALVO 2016).

Johtajuus kokonaisvaltaisena, kontekstissaan muodostuvana tilana

Tätä johtajuudelle annettavaa merkitystä voidaan pitää tutkijan synteessinä koko tutkimusprosessista. Se kuvaa myös tutkijan hermeneuttista tutkimusotetta ja tutkimuksen eri vaiheiden edetessä muodostunutta ymmärrystä johtajuudesta. Aineiston analyysin tulosten ja tulkinnan perusteella johtajuus muodostuu tilaksi, joka saa yksilöllisen muotonsa erilaisissa konteksteissa. Kyseessä on yksilön ja yhteisön prosessi, jossa johtajuus on jatkuvassa muutoksessa.

Johtajuusteoriat kuvaavat osaltaan johtamisen merkityksellistymistä ajallisesti. Johtajakeskeiset teoriat perustuivat aluksi johtajuuteen synnynnäisenä taitona, jota ei ollut suotu jokaiselle. Johtajuutta tukevien piirteiden kautta johtajuus kehittyi ilmiönä taidoiksi ja käyttäytymiseksi,

jota voidaan oppia ja soveltaa erilaisissa tilanteissa toimintaympäristössä vaikuttavien tekijöiden perusteella (Stogdill 1974; Bass 1990). Transformationaalinen ja karismaattinen johtajuus siirsivät johtajuuden kohti johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutusta. Kyseessä on johtajan vaikuttamisprosessi, joka muuttaa johdettavia ja sitouttaa johdettavat tavoitteisiin merkityksenannon avulla (Bass 1985; Nissinen 2000). Tämä näkemys siirtää johtajuuden lähemmäksi johtajuutta sosiaalisena prosessina, vaikka kyseessä onkin johtajakeskeinen ajattelumalli.

Ajatus johtajuudesta sosiaalisena prosessina siirtää teoreettisen ajattelun lähemmäksi synteesiäni johtajuudesta tilana, joka saa kontekstissaan yksilöllisen muotonsa. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan tunnistaa yksilötasolla syntyviä merkityksiä, jotka muodostuvat erilaisissa rooleissa toimimisen ja vuorovaikutussuhteiden kautta (Uhl-Bien 2006, 1995). Johtajuuteen liittyvien sosiaalisten prosessien näkökulmasta mielenkiintoisinta on kollektiivinen, organisaatiossa toimivien yksilöiden keskinäisen vuorovaikutuksen tuotteena syntyvä yhteinen tulkinta johtajuudelle annettavista merkityksistä (Fairhurst & Uhl-Bien 2012, 1043–1062; Uhl-Bien 2006, 654–677; Dachler & Hosking 1995, 1–29). Tutkija huomasi haastatteluiden aikana, että haastateltavat vastasivat muutamiin kysymyksiin ja teemoihin lähes samoin sanavalinnoin. Tämä korostui erityisesti käsiteltäessä johtajuuden kehittämistä ja johtajaksi valikoitumista.

Toisin sanoen, sotilasorganisaatio saattaa muodostaa ylätasoinen kontekstin johtajuudelle annettavien merkitysten muodostumiselle. Joukkoyksikötasolla konteksti näyttäisi vaikuttavan johtajuudelle annettaviin yksilöllisiin ja käytännöllisiin merkityksiin (Virtaharju 2016). Tätä tukee myös näkemys siitä, että johtajuusajattelu on samansuuntaista, mutta käytännöt riippuvat yksilön persoonasta ja kokemuksista. Johtajuus olisi siten tunnistettavissa tai löydettävissä Uhl-Bienin (2006) kuvailemasta ”välitilasta” eli vuorovaikutuksen tuotteista kontekstissaan.

Sotilasjohtajuuden konteksti sisältää useita tekijöitä, jotka korostavat johtajuuden merkityksellistymistä ajallisesti ja paikallisesti. Sotilasjohtajuudelle asetettavat vaatimukset voidaan nähdä johtajuuteen liittyvinä johtajan ominaisuuksina, taitoina ja kokemusvaatimuksina, jotka muodostavat portaat ylemmän tason johtajatehtäviin etenemiselle (Laki Puolustusvoimista 2007; Valtioneuvoston asetus puolustusvoimista 2007; YET15 2015; HESTRA 2014). Tähän sisältyy myös tutkintojen portaittaisuus.

Tämän perusteella johtamisen ja johtajuuden voidaan nähdä olevan erilaista eri organisaatiotasolla niin yksilöiden kuin organisaation näkökulmasta (Nissinen 2000). Myös näkemys erilaisen johtamisessa ja johtajuudessa tarvittavien taitojen merkityksestä organisaation eri tasoilla osoittaa johtajuuden olevan riippuvaista kontekstistaan. Tutkintojen suorittaminen oman yhdessä oman ikäluokan kanssa sisältää mahdollisuuden johtajuudelle annettavien kollektiivisten

merkitysten muodostumiselle ja niiden päivittymiselle tutkintotasoitain. Sotilasorganisaation kontekstissa korostuu siten koulutuksen, kokemuksen ja hiljaisen tiedon merkitys yksilön johtajuuden kehittymisessä (Wong ym. 2003; Antonakis ym. 2002). Kyse on samalla organisaation johtajuuskulttuurista ja sen vaikutuksesta johtajuudelle annettaville merkityksille.

Sotilasjohtamisen ja -johtajuuden tarkastelu erilaisten toimintaympäristöjen näkökulmasta viittaa johtajuudelle annettavien merkitysten muutospaineeseen eri tilanteissa (Nissinen & Seppälä 2000; Laaksonen 2009; Hanén 2017). Johtajuudelle annettavien merkitysten tarkastelu suhteessa yksittäiseen toimintaympäristöön ei kuitenkaan ole mahdollista, koska sotilasjohtaja toimii erilaisissa rooleissa usean toimintaympäristön rajapinnassa. Todellisuus on siten kompleksisempi. Johtajuudelle annettavat merkitykset muotoutuvat yhdistelmänä eri toimintaympäristöjen johtajuudelle asettamista vaatimuksista. Laajentamalla toimintaympäristöajattelua sosiaalisiin prosesseihin voidaan havaita, että nämä vaatimukset muodostuvat myös samassa kontekstissa toimivien henkilöiden välisen vuorovaikutuksen tuotteina (Virtaharju 2016).

Sotilasorganisaation tarkastelu nelikentän näkökulmasta laajentaa näkemystä johtajuuden merkityksellistymistä kontekstiinsa perustuen. Sotilasjohtajuudesta voidaan tunnistaa aikaa ja paikkaan sitomattomia periaatteita, joita ovat muun muassa komentajakeskeisyys, komentajuus ja vastuu kokonaisuudesta. Nämä ovat kuitenkin periaatteita, joille on tässä tutkimuksessa tunnistettu erilaisia muotoja. Sotilasjohtajuutta käsittelevän kirjallisuuden tarkastelussa voitiin tunnistaa suhteellisen vakiintuneita periaatteita. Sotilasjohtamisen ja -johtajuuden käsikirjat ja oppaat ovat kuitenkin seuranneet yleistä johtajuusteorioiden kehittymistä. Keskeinen huomio kirjallisuuden kehityksessä ja tämän tutkimuksen tuloksissa on johtajuuden merkityksen korostuminen. Johtajuus merkityksellistyy siten myös suhteessa yleiseen ajankuvaan.

Asioiden johtaminen, organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri voidaan nähdä rakennesosina, jotka muodostavat kehyksen merkitysten rakentumiselle. Muutokset organisaation johtamistasojen määrässä vaikuttavat näkemykseen johtajan vastuun merkityksestä, tiivistävät johtamisen aikasyklejä ja asettavat vaatimuksia johtajan osaamiselle (Virtaharju 2016). Vaikka sotilasorganisaation perusrakenne ja asioiden johtaminen eivät ole muuttuneet, on niihin liitetty uusia toimintamalleja, kuten tulosjohtaminen ja prosessiohjaus, pyrkimys jäsentää toimintaa johtamisen ja ohjauksen käsitteillä sekä johtoryhmien käyttöönotto (Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus 2015). Lisäksi muutokset organisaation johtamistasojen määrässä vaikuttavat näkemyksiin johtajan vastuun merkityksestä, tiivistävät johtamisen aikasyklejä ja asettavat vaatimuksia johtajan osaamiselle. Tämä kuvaa johtamisen ja johtajuuden kehittymistä aikaisempaa kompleksisemmaksi sekä sotilasorganisaation pyrkimystä hallita niiden toteuttamista. Tutki-

muksen tulokset osoittavat, ettei johtamista ja johtajuutta voida erottaa toisistaan. Näkemys pätee myös johtamisen ja ohjauksen käsitteisiin. Johtajan näkökulmasta johtaminen ja johtajuus ovat sekä toiminnan johtamista että toimijoiden johtamista. Tutkimuksessa tunnistettiin, että johtajuus tapahtuu edellä mainittujen muuttuvien rakenneosien puitteissa ja käytännöt muodostuvat johtajan ja johdettavien vuorovaikutuksen kautta.

Johtajuuskulttuuri on jatkuvassa muutoksessa. Keskeisiksi muutokseen vaikuttaviksi tekijöiksi voidaan tunnistaa henkilöstö ja Syväjohtamisen mallin käyttöönotto. Yleisen asevelvollisuuden voi katsoa olevan yksi joukkoyksikkötason johtajuuskulttuuria muuttava tekijä, jonka vaikutukset siirtyvät ajan kuluessa koko organisaation johtajuuskulttuuriin palvelukseen rekrytoitavan henkilöstön kautta. Tutkimuksessa tuli esille, että johtaminen on muuttunut ihmisläheisemmäksi ja ihmisten johtamisen merkitys on korostuneempi. Tutkimuksessa tunnistetut johtajuuden käytännöt tukevat tätä näkemystä. Sukupolvien odotukset johtajalta vaikuttavat johtajuuden käytäntöihin ja sen seurauksena kulttuuriin sidotut käytännöt muuttavat muotoaan. Samalla johtajuudelle annettavat merkitykset voivat olla erilaisia organisaation eri tasoilla.

Ontologisesti tarkasteltuna tämän tutkimuksen tulokset voidaan liittää perinteiseen näkemykseen johtajuuden ilmenemisestä johtajan piirteinä ja käyttäytymisenä (Bennis 2007, 2–5). Tämä liittyy erityisesti johtajuudelle yksilötasolla muodostuviin merkityksiin. Laajemman tarkastelun tuloksena tutkimus vahvistaa kuitenkin käsitystä johtajuudesta ideologiana, joka saa ajasta ja kontekstista riippuen oman muotonsa (Kelly 2014; Virtaharju 2016). Johtajuus on sitä, millaiseksi ihmiset sen kokevat ja tekevät.

Tutkimuksen pääkysymykseen *Millaisia merkityksiä komentajatehtävissä palvelleet henkilöt antavat johtajuudelle?* voidaan vastata seuraavasti:

Johtajuudelle annettavilla merkityksillä on kolme ulottuvuutta. Yksilötasolla johtajuus on persoonasidonnaista ja johtajuus rakentuu käytännön kokemusten, erityisesti johtajakokemuksen perusteella. Johtajuus kehittyy koko sotilasuran ajan ja johtajuutta opitaan tekemällä. Johtajuuteen liittyvä yksilön osaaminen korostaa ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen merkitystä. Johtajuuden käytännöt ovat muodostavat johtajuudelle annettavien merkitysten käytännöllisen, havaittavissa olevan ulottuvuuden. Johtajuus näyttäytyy johtamisen painotuksissa, johtamispaikan valinnassa johtajan tavassa työskennellä johdettavien kanssa. Kolmas ulottuvuus on johtajuuden merkityksellistyminen ajallisessa ja paikallisessa kontekstissa. Johtajuudella ei ole pysyvää olemusta, vaan se näyttäytyy niin yksilöllisesti kuin kollektiivisesti eri tavoin erilaisissa olosuhteissa. Johtajuus on siten tasapainotila, joka muodostuu yksilöllisten kokemusten, vuorovaikutuksen ja kulttuurin tuotteena sekä suhteena kokonaisvaltaiseen toimintaympäristöön.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Luvussa käsitellään tutkimuksen tulosten ja tulkinnan tuottamia keskeisimpiä johtopäätöksiä, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Lopuksi tuodaan esille tutkimusprosessin aikana syntyneitä ajatuksia.

6.1. Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa sotilasorganisaation johtamisesta ja johtajuudesta. Tutkimus rajattiin käsittelemään johtajuutta joukkoyksikkötasolla. Tutkimuksen pääkysymykseksi muodostettiin *millaisia merkityksiä joukkoyksikön komentajatehtävässä palvelleet henkilöt antavat johtajuudelle*. Pääkysymykseen vastaamiseksi muodostettiin kolme alakysymystä. Ensimmäinen alakysymys oli *millaisia käsityksiä ja kokemuksia joukkoyksikön komentajilla on johtamisesta ja johtajuudesta*. Toinen alakysymys oli *miten johtajuus näyttäytyy joukkoyksikössä*. Kolmantena alakysymyksenä oli, *mitkä tekijät tukevat johtajuuden kehittymistä ja johtajaksi valikoitumista*.

Tutkimuksen aluksi perehdyttiin johtajuusteorioihin. Seuraavaksi muodostettiin näkemys tutkimuksen kontekstista eli johtamisesta ja johtajuudesta sotilasorganisaatiossa. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Tutkimuksessa haastateltiin seitsemää joukkoyksikön komentajan tehtävissä palvelutta upseeria. Tutkimuksen tulosten tulkinta ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen toteutettiin edellisessä luvussa. Pääkysymykseen vastaaminen toteutettiin muodostamalla synteesi alakysymysten vastauksista ja liittämällä synteesi laajempaan kokonaisuuteen.

Johtajuudelle annettaville merkityksille tunnistettiin kolme ulottuvuutta. Ensimmäiseksi, johtajuus merkityksellistyy yksilötasolla. Toiseksi, johtajuus merkityksellistyy käytäntöinä ja kolmanneksi, johtajuus voidaan nähdä muuttuvana tilana, joka merkityksellistyy ajallisessa ja paikallisessa kontekstissa.

Tutkimuskysymyksiin vastaaminen onnistui hyvin. Alakysymyksiin vastaamista tuki niiden yhdistäminen haastatteluisissa käytettyihin teemoihin. Jokaiseen alakysymykseen vastaamiseksi oli aineisto kuitenkin analysoitava ja jäsennettävä suhteessa kaikkiin teemoihin (Huhtinen 2002, 36; Puusa & Juuti 2011, 42–43). Tulosten esittämisen ja tulkinnan yhdistäminen sekä sen

sitominen sekä johtamisen kokonaisuuteen että johtajuuteen tuki aineiston ymmärtämistä ja syvensi aineistosta tehtyjä tulkintoja. Aineiston analyysi ja tulkinta eivät siten jääneet toisistaan irrallisiksi vaiheiksi (Puusa 2011, 114–116). Alakysymyksiin vastaamisessa käytetty tulosten ja tulkinnan yhdistäminen tuki synteasin muodostamista ja liitti alakysymysten vastaukset kiinteästi pääkysymykseen. Tämän avulla johtajuudelle voitiin tunnistaa merkityksiä useammassa ulottuvuudessa. Tulosten merkitystä pohditaan seuraavaksi johtamisen ja johtajuuden tutkimusalan sekä erityisesti sotilasorganisaatioon kannalta. Pohdinta sidotaan tutkimuksessa tunnistettuihin johtajuuden merkityksellistymisen ulottuvuuksiin.

Tutkimuksen tärkein teoreettinen anti on johtajuudelle annettavien merkitysten moniulotteisuus. Johtajuus on tulkinallinen ilmiö, jota voidaan hahmottaa useista näkökulmista (Grint 2005a, 18). Tutkimuksessa ei tunnistettu erillistä johtajuusteoriaa, joka voitaisiin nähdä jonkinlaisena vallitsevana paradigmana (Kuhn 2012). Tuloksista voidaan tunnistaa yhteyksiä useisiin johtajuusteorioihin. Johtajuuden tarkastelu sosiaalisena prosessina ja konstruktiiivisesti rakentuvana todellisuutena tarjoaa aikaisemmin esittämäni kaltaisen ”sateenvarjon” johtajuuden ymmärtämiselle laajemmassa merkityksessä. Perinteiset johtajakeskeiset teoriat tarjoavat mahdollisuuden ymmärtää johtajuutta eri näkökulmista ja sen vuoksi niitä ei tulisi pitää vanhentuneina tai hylätä niiden hyödyntämistä johtajuuden tutkimuksessa. Ne ovat nykyäänkin toimiva näkökulma johtajuuden tutkimukseen ja voivat tuottaa uusia näkemyksiä johtajuudesta tehtäviin tulkintoihin (Dinh 2014, 39–41).

Johtajuuden todettiin olevan persoonasidonnaista. Toisin sanoen, johtajaan tulee kiinnittää huomiota. Yksilön johtajuudesta saamat kokemukset ovat osa johtajuuden persoonasidonnaisuutta. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella tehokkaaseen johtajuuteen liittyvät persoonalliset piirteet ominaisuudet ja taidot yhtenevät sekä sotilasorganisaatiossa että muualla yhteiskunnassa, vaikka vahvimmat yhteydet löytyvätkin sotilasjohtamiseen perinteisesti liitetystä määrittelyistä (Sotilasjohtaja 2 1990). Näiden persoonaan liittyvien tekijöiden pohdintaa tulisikin jatkaa erityisesti tämän tutkimuksen kontekstissa eli sotilasorganisaatiossa, jonka toimintatavat, rakenne ja kulttuuri korostavat johtajakeskeisyyttä. Tämänkin vuoksi ne ovat olennainen osa johtajuuden kontekstissa käytävää keskustelua, joka osaltaan tuottaa sotilasjohtajuudelle merkityksiä.

Johtajuus merkityksellistyy käytännöissä. Tehtävä- ja ihmiskeskeinen sekä tilanneteoreettinen johtajuusajattelu on edelleen selkeä tapa ymmärtää johtajan käyttäytymistä (Blake & Mouton 1964; Fiedler 1967). Niiden etuna on käytännöllisyys, joka voidaan havaita johtajan toiminnassa, esimerkiksi johtamistavan ja -paikan valintana. Samalla se on vakiintunut yhdeksi va-

kiintuneeksi keskustelunaiheeksi jäsenettäessä johtamista ja johtajuutta sekä arvioitaessa johtajan toimintaa. Miksi emme siis tutkisi johtajuutta myös tästä näkökulmasta? Samalla johtaminen ja johtajuus tulee kuitenkin ymmärtää kompleksisena ilmiönä, joissa eri tekijöiden välillä on useita riippuvuussuhteita. Myös toimintaympäristöön sidottu johtajuusajattelu törmää samoihin ongelmiin eri toimintaympäristöjen ollessa osin päällekkäisiä ja niiden muodostaessa useita erilaisia vaatimuksia johtajuudelle (Laaksonen 2009; Nissinen ja Seppälä 2000). Johtajuus on aina jonkinlaista tasapainoa tilanteen, toimintaympäristön sekä johtamisen ja johtajuuden painotusten välillä.

Johtajuuden merkityksellistyminen käytännöissä osoittaa haastateltavien toteuttavan johtajuutta pitkälti transformationaalisen johtajuuden teorian ja Syväjohtamisen mallin mukaisesti (Bass 1985, 1990; Nissinen 2000). Tutkimuksessa tunnistetut johtajuuden käytännölliset kulmakivet vahvistavat näiden teorioiden merkitystä ja tarjoavat mahdollisuuden ymmärtää teorioita myös käytännöllisellä tasolla. Tämä vahvistaa Syväjohtamisen mallin käyttökelpoisuutta Puolustusvoimien käytössä olevana ihmisten johtamisen mallina. Samalla tulee huomioida, että malli edustaa kuitenkin vain yhtä teoreettista näkemystä johtajuudesta. Tutkimuksen tulosten keskeisin ero Syväjohtamisen malliin syntyy luottamuksesta, joka tässä tutkimuksessa ei osoitaudu erilliseksi kulmakiveksi, vaan ensisijaisesti johtajuuden käytännöllisten kulmakivien toteuttamisen tulokseksi. Luottamuksen muodostuminen johtajuuden toteuttamisen kautta viittaa myös johtajuuteen liittyvän karisman rakentumiseen johtajuuden toteuttamisen seurauksena (Howell & Shamir 2005, s 96–112).

Sotilasorganisaation johtamisen ja johtajuuden kannalta tulokset sisältävät useita johtopäätöksiä, jotka voidaan liittää henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja johtajakoulutukseen. Tutkimuksen tulokset vahvistavat näkemystä työssäoppimisen keskeisestä merkityksestä henkilöstön osaamisen kehittämisessä (HESTRA 2014). Laaja-alainen kokemus organisaation eri tasoilta tukee johtajuuden kehittämistä ja johtajuudessa tarvittavaa osaamista laajojen kokonaisuuksien ymmärtämiseksi ja johdettavan organisaatiotason toiminnan liittämiseksi osaksi kokonaisuutta.

Johtajuutta opitaan ja johtajuus kehittyy toimimalla johtajana. Tutkimuksen perusteella tärkeimmäksi palautteen muodoksi muodostuu itsereflektio, joka on jatkuvaa. Kyseessä on prosessi, joka painottuu kokemukselliseen oppimiseen ja liittyy konstruktiiiviseen oppimiskäsitykseen (Burns 1978; Nissinen 2000). Johtaja tarvitsee johtajakokemuksia ja riittävän vastuullisia tehtäviä kehittyäkseen. Yksilön ja organisaation näkökulmasta sotilasuran johtajatehtävät muodostuvat johtajatehtäväradaksi, jossa johtajuus kehittyy ja johtajuutta arvioidaan.

Tutkimuksen tulosten perusteella uralla etenemiseen vaikuttavat ihmisten johtamisen taitoa enemmän vuorovaikutustaidot, toimeentulo työtovereiden ja esimiesten kanssa sekä aika ja paikka. Tulisiko johtajatehtäviin määrättävien henkilöiden valitsemisessa kiinnittää enemmän huomiota ihmisten johtamisen taitoon? Tai voidaanko sotilasjohtajuuden arviointi tai johtajuuden käsite yleensäkin luovuttaa analyyttisten ja teknisten työkalujen armoille? Yhtenä vaihtoehtona olisi palata perinteisiin esimiehen laatimiin sanallisiin upseeriarvosteluihin, jossa voitaisiin hyödyntää käytössä olevan kompetenssiarvioinnin osa-alueita. Mikäli johtamis- ja johtajuustaitoja halutaan kuitenkin arvioida erilaisin teknisin työkaluin, tulisi kompetenssiarvioinnin hyödyntämistä kehittää.

Kompetenssiarviointi on kattava tapa arvioida johtajan yleistä kyvykkyyttä, mukaan lukien ihmisten johtamisessa tarvittavat kyvyt. Samalla on huomioitava, että kompetenssiarviointi viittää sotilasorganisaation näkemykseen johtajuudesta toivottuna käyttäytymisenä, joka tukee johtajan tehtävien menestyksellistä toteuttamista. Arviointien välinen aika on useita vuosia (Puolustusvoimien tehtävä- ja seuraajasuunnittelu 2017). Useammin toistettuna arviointi tuottaisi laadukkaampaa ja ajankohtaisempaa tietoa yksilöiden kyvykkyydestä ja kehittämispotentiaalista. Samalla se tarjoaisi yksilölle laaja-alaista palautetta omasta kehitymisestä. Arvioinnin käyttöönoton yleisesikuntaupseerikurssin opintojen johtajana kehittymisen työkaluna luo tälle hyvän perustan (Puolustusvoimien tehtävä- ja seuraajasuunnittelu 2017).

Syväjohtamisen malliin sisältyvän johtajaprofiilin käyttäminen palautetyökaluna ei tämän tutkimuksen perusteella ole yleistä. Johtajaprofiili mieltyy ensisijaisesti varusmiesten johtajakoulutuksen työkaluksi (Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus 2009). Johtajaprofiilin hyödyntäminen linjaorganisaation johtajatehtävissä on kuitenkin mahdollista. Tehtävät luovat mahdollisuuden kerätä kattavaa palautetta (360 astetta) johtajan johtamiskäyttäytymisestä. Tällöin johtajaprofiililla olisi kompetenssiarviointia täydentävä rooli arvioitaessa ylemmän tason johtajatehtävissä suoriutumista. Samalla se tukisi yksilön johtajuuden kehittymistä.

Tutkimuksen tuloksissa koulutuksen merkitys johtamisen ja johtajuuden kehittämiseksi todettiin vähäiseksi. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön koulutusjärjestelmä sisältää kuitenkin useita johtamisen ja johtajuuden kehittämistä tukevia osia. Koulutusjärjestelmän tavoitteena on tuottaa osaamista, joka palvelee johtamisen ja johtajuuden toteuttamista sotilasorganisaation kontekstissa. Tutkintojen portaittaisuus luo mahdollisuuden tarkentaa johtajakoulutuksen sisältöjä vastaamaan seuraavan tason johtajatehtävissä tarvittavaa osaamista.

Mintzberg (2004, 93) on todennut koulutuksen ongelmaksi sen tieteellisyyden suhteessa kokemuksellisuuteen. Kokemuksellisuutta ja reflektointia hyödynnetään sekä perustututuksen että

yleisesikuntaupseerin tutkinnon johtamisen opetuksessa käyttämällä mentoreita (Kiuru 2009; Maanpuolustuskorkeakoulu, opinto-opas 2015). Käytäntö tulisi laajentaa myös sotatieteiden maisteritutkinnon johtamisen opetukseen. Samalla tulee pohtia, miten eri tutkintotasolla opiskeluvien henkilöiden kokemuksia voitaisiin hyödyntää tutkintotasolla. Myös opiskelijoiden välisiä ryhmäkeskusteluja tulisi olla enemmän. Johtajuuteen ja johtajuuskokemuksiin liittyvät ryhmäkeskustelut tukevat johtajuuden laajempaa ymmärtämistä erilaisten tilanteiden ja yksilöiden näkökulmasta. Samalla ne kehittävät johtajuudessa korostuvia itsereflektointi-, ihmishuone- ja vuorovaikutustaitoja.

Johtajuuden kokemuksellisuuden korostuminen ei kuitenkaan tarkoita teoreettisuuden sivuttamista. Tutkintoihin liittyvässä opetuksessa tulee hyödyntää myös johtajuusteoreettisia näkökulmia. Tällä hetkellä johtajuuden teoriasisällöissä painotetaan transformationaaliseen johtajuuteen perustuvaa Syväjohtamisen mallia. Tutkimuksen tulokset osoittavat tarpeen ymmärtää johtajuutta ja johtajuudelle muodostuvia merkityksiä laajemmin. Johtajuus on kompleksinen ilmiö, jota ei voida selittää yksittäisen johtajuusteorian tarjoamalla mallilla. Teorioita tulee käsitellä kaikkien tutkintotasojen opetuksessa. Sotilasjohtajuutta käsittelevän kirjallisuuden osalta esimerkiksi Sotilasjohtaja -kirjat ovat edelleen ajankohtaisia käytettäväksi uudemman kirjallisuuden rinnalla.

Sotilasjohtajuuden kehittämisessä tulisi huomioida kaksi näkökulmaa. Ensimmäinen on johtajakakeskeinen näkemys johtajuuden kehittämisestä yksilön pääomana. Toinen näkemys käsittelee johtajuutta yhteisön sosiaalisena pääomana eli ymmärryksenä johtajuudesta (Day 2001, 605–606). Tutkimuksen perusteella molemmille on tilausta. Kokemuksellinen oppiminen, mentoointi ja ryhmäkeskustelut, joissa johtajuutta käsitellään myös teoreettisista näkökulmista, tarjoavat mahdollisuuden molempien näkökulmien mukaiseen johtajuuden kehittämiseen.

Tutkimuksen tulokset voidaan yhdistää myös muihin johtajuustutkimuksiin. Nivalaisen (2015) mukaan suomalaisten upseerien hyvät vuorovaikutustaidot vahvistavat johtajuutta. Johtamisilmapiiirin kokeminen avoimeksi ja keskustelevalaksi yhdistyy tässä tutkimuksissa tunnistettuun johtamistapaan ja johtajuuden käytäntöihin. Sen sijaan tehtäväorientaatio ei nouse tässä tutkimuksessa keskeiseksi johtamistavaksi. Tähän voi vaikuttaa aineistonkeruumenetelmien erot ja teemahaastattelussa korostunut johtajuusnäkökulma. Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen tärkeys johtajuuteen liittyvässä osaamisessa tulee esille myös Kullan (2011) tutkimuksessa.

Kokemuksen merkitys ja johtajuuden kehittyminen käytännön eli vastuullisten johtajatehtävien kautta tulevat esille myös muissa tutkimuksissa (Kotter 1989; Tainio 2007; Kulla 2011; Saksi 2013). Koulutuksen ja teoreettisen osaamisen johtajuuden kehittämisessä koetaan vähäiseksi

myös (Kullan (2011) ja Saksin (2013) tutkimuksissa. Kulla (2011) tuo esille myös pitkäaikaisen osaamisen ja näyttöjen arvioinnin merkityksen uralla etenemiseen vaikuttavana tekijänä. Myös ajan ja paikan todettiin tässä tutkimuksessa vaikuttavan uralla etenemiseen. Vastaavanlainen havainto on tehty myös muissa johtamista käsittelevissä tutkimuksissa (Saksi 2013, 207–208; Kulla 2011, 174; Sydänmaanlakka 2006, 168).

Transformationalisen johtajuuden elementit ja tässä tutkimuksessa tunnistetut johtajuuden kulmakivet voidaan yhdistää myös muihin johtajuustutkimuksiin. Kulla (2011) tunnistaa tutkimuksessaan johtamisen toteuttamisen yhteydet transformationaaliseen johtajuuteen ja Syväjohtamiseen. Saksin (2013) tutkimuksessa aineiston analyysi tuottaa teemoiksi muun muassa tässä tutkimuksessa johtajuuden kulmakiviksi tunnistetun vastuun ja läsnäolon sekä liittyy yhdessä tekemisen läsnäoloon. Molemmissa tutkimuksissa käsitellään myös luottamusta, joka tulkitaan sekä johtajuuden lähtökohdaksi että tulokseksi.

Tutkimuksessa tunnistettu johtajuuden merkityksellistyminen ajallisessa ja paikallisessa kontekstissa tulee esille myös Virtaharjun (2016) tutkimuksessa, jonka mukaan johtajuus on riippuvaista kontekstista ja saa erilaisia muotoja. Tällaisiksi tekijöiksi tunnistetaan muun muassa organisaation muutokset, jotka vaikuttavat johtajan tehtäviin ja käytäntöihin sekä käsityksiin johtajuudesta. Salovaara (2011) tuo tutkimuksessaan johtajuuden organisaation ja kulttuurin omaisuutena näkee tämän tutkimuksen tavoin johtajuuden kehittämisen tärkeäksi näkökulmaksi johtajuuden ymmärtämisen sosiaalisena toimintana.

Viimeinen johtopäätös kohdistuu tutkimuksen tulosten kolmanteen ulottuvuuteen. Tutkimus osoittaa johtajuuden olevan kompleksinen ilmiö, joka voidaan määritellä monella tavalla ja jolle voidaan antaa merkityksiä useissa ulottuvuuksissa. Tutkimuksen perusteella sotilasorganisaation johtajuus on jatkuvassa muutoksessa ja johtajuus merkityksellistyy eri tavoin organisaatiotasoin. Sotilasjohtajuudessa ei ole kyse ainoastaan johtajista. Johtajakeskeisyyden lisäksi sotilasyhteisön tulisi pyrkiä ymmärtämään laajemmin johtajuutta ja sen merkityksellistymiseen liittyviä tekijöitä. Johtajuuden tutkimuksen näkökulmasta sotilasorganisaatio, koulutusjärjestelmän erityispiirteinen, tarjoaa mielenkiintoisen tutkimuskohteen. Kontekstina se on otollinen erityisesti johtajuuteen liittyvien sosiaalisten prosessien tutkimiseen. Tällainen tutkimus lisäisi todennäköisesti ymmärrystämme sotilasjohtajuudesta, emmekä ymmärryksen sijasta pyrkiä tavoittelemaan johtajuutta jonkinlaisena lopullisena, hallittavissa olevana totuutena.

6.2. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa korostuu tutkimusprosessin kokonaisuus ja johdonmukaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141). Tutkimusprosessin kuvaus luo tutkimusta lukevalle henkilölle mahdollisuuden seurata tutkijan ajatuksia ja auttaa tekemään päätelmiä tutkimuksen luotettavuudesta (Hirsijärvi ym. 2007, 227; Syrjälä ym. 1996, 131). Tutkija on siten yksi luotettavuuden kriteeri. Perinteiset tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin käsitteet, kuten validiteetti ja reliabiliteetti, voidaan liittää tutkimusprosessiin liittyvien päättelyketjujen johdonmukaiseen esittämiseen ja tutkimuksen siirrettävyyteen johonkin toiseen ympäristöön (Aaltio & Puusa 2011, 154–156). Laadullisessa tutkimuksessa voidaankin puhua tutkimuksen uskottavuudesta. Seuraavaksi pyritään käsittelemään kriittisesti tutkimuksen uskottavuuden kannalta tärkeitä tekijöitä.

Tutkimuksen johdonmukaisuutta voidaan tarkastella muun muassa tutkittavan ilmiön, tutkimuksen lähestymistavan, tutkimusaineiston, analysointitavan ja tulosten esittämisen perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2009). Laadullinen tutkimuksen lähtökohtana on tulkinnallisuus. Tässä tutkimuksessa tulkinnallisuus kohdistui tutkittavaan ilmiöön eli johtajuuteen ja haastateltavien johtajuudelle antamiin merkityksiin. Tutkijalla oli merkittävä rooli tutkimusprosessissa ja tulkintojen tekijänä. Katson, että fenomenologis-hermeneuttisen lähestymistavan valinta tutkimuksen lähestymistavaksi tukee tutkimuksen uskottavuutta.

Hermeneutiikalla on ollut tärkeä rooli tutkimusprosessissa. Tutkijalla oli ennakkokäsitys tutkimuskohteesta, koska hän kuuluu sotilasyhteisöön. Ennakkokäsitys tuotiin esille johdanto -luvussa. Ennakkokäsitykseen liittyi ajatus johtajuudesta johtajakeskeisenä ilmiönä. Tämä vaikutti tutkimukseen erityisesti tutkimusasetelmaa muodostettaessa. Tutkimuksen edessä toin säännöllisesti esiin esiymmärryksen kehittymisen ja tiedon korjaantumisen esittämällä omia tulkintojani (Niiniluoto 1984, 32). Tästä esimerkkinä on erityisesti johtajuusteorioihin ja johtajuuden ontologianäkemyksiin perehtyminen. Esiymmärryksen kehittyminen olisi kuitenkin voitu tiivistää omaksi osiokseen luvuissa kaksi ja kolme. Tutkimusmenetelmissä esitettyjä taustaoletuksia voidaan pitää todisteena hermeneuttisesta ymmärryksen laajentumisesta (Gadamer 2004, 29–74). Samalla se loi mahdollisuuden ymmärtää syvällisemmin haastatteluaineistoa ja tehdä siitä moniulotteisia tulkintoja.

Koin tärkeäksi tuoda esiin tutkimuksen toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellyt johtajuusteoriat ja tutkimuskohteen kontekstin. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 17–18) pohtivat teorian tarpeellisuutta laadullisessa tutkimuksessa. Esiymmärryksen laajentamisen lisäksi tein tutkijayhteisön

tietoiseksi niistä näkökulmista, joiden perusteella tein tutkimuksen menetelmävalinnat ja millaisiin taustaoletuksiin aineistosta tekemäni tulkinnat perustuvat (Aaltio & Puusa 2011, 159). Valinta tuki myös tulkintojen tekemistä aineistosta sekä tulosten vuoropuhelua teorian ja aikaisempien tutkimusten välillä. Pidän tällaista teoreettista triangulaatiota yhtenä menetelmänä lisätä tutkimuksen uskottavuutta (Hirsijärvi ym. 2007, 228).

Kirjallisen lähdeaineiston laajuus lisää tutkimuksen uskottavuutta (Mäkinen 2005, 85–92). Hyödynsin aineistoa kattavasti ilmiön ymmärtämiseen tutkimusprosessin alussa ja tutkimuksen tulosten tulkinnassa. Kirjallisen aineiston lähdekritiikki perustui aineiston vertailuun, jonka perusteella muodostin näkemyksen aineistosta. Johtajuusteorioita koskeva lähdeaineisto on esitetty akateemisissa julkaisuissa, niiden teksti on viitattua ja artikkeleiden bibliografiset tiedot ovat tarkat. Aineisto kattaa yleisimmät johtajuusteorit eri aikakausilta ja kokoa yhteen johtajuusteoreettisen ajattelun kehityksen. Kokosin sotilasjohtamista ja -johtajuutta käsittelevän kirjallisuuden keskeisimmästä aiheesta käsittelevästä materiaalista ja yhdistin sen johtajuusteorioita käsittelevään lähdeaineistoon. Erilaiset normit ja ohjeet otin huomioon arvioidessani tutkimuksen kontekstissa johtamiseen ja johtajuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Teemahaastattelu soveltui hyvin tutkimuksen empiirisen aineiston keräämiseen. Perustelin haastattelutyypin valinnan ja käsittelin haastatteluun liittyviä hyötyjä ja rajoitteita tutkimusmenetelmät -luvussa. Haastateltavien määrä oli seitsemän henkilöä. Kaikilla haastateltavilla oli vähintään 20 vuoden kokemus sotilasorganisaatiosta sekä kokemus tutkimuksen rajauksen mukaisen joukkoyksikön komentajan tehtävästä. Haastateltavien määrä oli mielestäni riittävä (Hirsijärvi & Hurme 1993, 130). Tämä perustuu siihen, että haastattelujen kuluessa huomasin aineiston alkavan osin toistamaan itseään (Eskola & Suoranta 2008, 62–63). Haastatteluaineiston uskottavuutta lisää haastatteluiden toteuttaminen lyhyen aikavälin sisällä sekä aineiston litteointi, jolloin aineiston sanoma pysyi autenttisena.

Tutkittavan ilmiön monimuotoisuuden vuoksi olisin kuitenkin voinut kehittää empiirisen aineiston keräämistä haastattelemalla tutkimukseen valitut kahteen kertaan. Ensimmäinen haastattelu olisi tällöin tehty tutkimusprosessin alussa tukemaan tutkimusasetelman, tutkimuskysymysten ja haastatteluteemojen muodostamista. Toinen haastattelu olisi toteutettu varsinaisen aineiston keräämiseksi. Haastatteluaineisto korostaa johtajan näkökulmaa tutkittavaan ilmiöön. Haastattelut olisi voitu kohdistaa myös joukkoyksikön komentajan lisäksi johdettaviin ja esimiehiin, jolloin aineisto olisi kokonaisvaltaisempi ja saattanut tuoda esiin uusia näkökulmia johtajuudelle annettaviin merkityksiin. Tutkimukseen käytettävissä oleva rajoitettu aika kuitenkin vaikutti tässä tutkimuksessa tehtyihin valintoihin. Tämän vuoksi pyrinkin hyödyntämään haastatteluaineiston täysimääräisesti ja tulkitsemaan sitä laadukkaasti.

Huomioin haastateltavien roolin myös tutkimusetiikan kannalta (Tuomi & Sarajärvi 2009). Lähetin haastateltaville tutkimuksen tausta-aineiston ennen haastattelua (liite 1). Toin esille myös tutkimukseen liittyvät eettiset näkökulmat, kuten haastateltavien nimitietojen salaamisen, nimi-tietojen poistamisen tutkimuksen tulosten esittämisessä ja aineiston käyttämisen ainoastaan tähän tutkimustyöhön.

Käytin tutkimusaineiston analyysiin sisällönanalyysiä. Käyttämäni menetelmää voi pitää pelkistettynä analysointimenetelmänä (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tutkimuksen alakysymyksiin vastaamiseksi muodostin vastaamisen perustaksi kolme teemaa. Esitin aineiston analyysin tulokset kuvioina, joilla toin esille analyysin eri vaiheet ja aineistosta muodostetut teemat kunkin tutkimuksen alakysymyksen osalta. Aineiston analysoinnin eri vaiheet olisi kuitenkin voitu esittää tarkemmin. Aineiston analyysiin olisi myös voitu käyttää myös yksityiskohtaisempia menetelmiä, kuten fenomenologista analyysiä. Tällöin olisin muodostanut aineistosta yksilöllisiä ja yhteisiä merkitysverkostoja. Tällainen lähestymistapa analyysiin olisi kuitenkin vaikuttanut merkittävästi analyysin tulosten esittämiseen.

Tein kuitenkin analyysin tulosten tulkinnan kahteen kertaan. Tällä pyrin minimoimaan aikaisemman tietoni vaikutusta suhteessa analyysiin ja sen tuloksiin (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 96.). Se tuki myös havaintojen liittämistä tutkimuskysymyksiin (Puusa & Juuti 2011, 114–116). Ensimmäinen tulkinta keskittyi siihen, mitä tulokset itsessään kertovat. Tulkitessani analyysin tulokset toiseen kertaan liitin siihen teoreettisen ajattelun ja tutkimusaiheen kontekstista tuottamani ymmärryksen. Käyttämäni menetelmä ja käyttämäni tapa yhdistää tulosten esittäminen ja tulkinta tuki valitsemaani hermeneuttista lähestymistapaa.

Tulosten ja tulkinnan esittämistavan valinta tukee myös pyrkimystäni tuoda esille tutkittavien käsityksiä ja kokemuksia, joka lisää tutkimuksen uskottavuutta. Käytin tulosten esittämisen yhteydessä runsaasti lainauksia, joihin sidoin tulkintani. (Hirsijärvi ym. 2007, 228; Aaltio & Puusa 2011, 157, 161). Hyödynsin tulkinnassa kattavasti johtajuusteorioita sitoakseni tulokset teoreettiseen ajatteluun. Tutkimuksen tulokset ja tulkinta on esitetty laajasti. Koin tämän tärkeäksi sen vuoksi, että pelkkä tulosten esittely tulkinnoista irrallisena ja johtajuuden käsittely ilman yhteyttä johtamiseen saattaisi jättää tulokset vaille konkretiaa. Vaihtoehtoisesti johtajuuden liittyminen tutkimusaiheen kontekstiin olisi voinut jäädä irralliseksi. Samalla se toi esille myös tulkintaan liittyvät päättelyketjut. Huomasin myös, että tulkinta ”ruokki” itseään sen edetessä ja kykenin syventämään ymmärrystäni tutkimusaiheesta. Tämän avulla kykenin muodostamaan tutkimuksen alakysymyksistä synteesin, jolla vastasin pääkysymykseen.

Olisi haasteellista todistaa, että tämä tutkimus olisi toistatettavissa tai siirrettävissä siten, että joku toinen päätyisi samanlaisiin tuloksiin (Aaltio & Puusa 2011, 156). Näkemykseni perustuu tutkimuskohteen tulkinnallisuuteen, kontekstisidonnaisuuteen ja tutkijan merkitykseen tulkin-tojen tekijänä. Uskon kuitenkin, että tutkimuksen toistaminen maavoimien organisaatiossa vastaavalla tasolla, lähellä tämän tutkimuksen ajankohtaa, voisi tuottaa samansuuntaisia tuloksia. Katson kuitenkin, että ennakkokäsityksistäni osin poikkeavat tutkimuksen tulokset lisäävät tutkimuksen uskottavuutta. Edellä esittämäni perustuen sekä esille tuomistani tutkimukseen liittyvistä puutteista huolimatta koen tutkimuksen lisänneen ymmärrystä tutkimusaiheesta ja katsen tutkimusprosessin onnistuneeksi.

6.3. Jatkotutkimusaiheita

Tämä tutkimus kohdistui joukkoyksikön komentajatehtävissä palvelleiden henkilöiden johtajuudelle antamiin merkityksiin. Haastateltavien joukko koostui komentajatehtävissä palvelleista henkilöistä. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista tutkia johtajuudelle annettavia merkityksiä myös muilla organisaation tasoilla ja eri puolustushaaroissa. Tällainen tutkimus voisi tuottaa lisätietoa kontekstin vaikutuksesta johtajuuteen. Jatkotutkimuksessa voitaisiin käyttää myös erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tietoa voitaisiin kerätä haastatteleamalla valitussa kontekstissa johtajina toimivien lisäksi myös johdettavia ja esimiehiä. Tiedonkeruuta voitaisiin tehdä myös havainnoimalla tutkittavalla tasolla toteutettavia rutiineja tai toimintaa esim. sotaharjoituksissa.

Tutkimuksen tulosten perusteella koen erityisen tärkeäksi kohdistaa johtajuuden tutkimuksen ylempiin johtamistasoihin. Näkemykseni mukaan sotilasjohtajuuden tutkimus kohdistuu turhan yksipuolisesti organisaation alemmille tasoille ja saattaa antaa yksipuolisen kuvan sotilasjohtajuudesta. Uskon tämän johtuvan siitä, että suomalainen sotilasjohtamisen tutkimus koostuu pääsääntöisesti perustutkintoihin sisältyvistä opinnäytetyönä laadittavista tutkimuksista.

Perusyksikkötasolle rajattava tutkimus olisi mielenkiintoinen siitä syystä, että tällä hetkellä perusyksiköiden päällikköinä toimivat henkilöt ovat saaneet Syväjohtamisen koulutusta koko sotilasuransa ajan. Perusyksikön päälliköt ovat myös iältään merkittävästi nuorempia suhteessa joukkoyksikön komentajiin. Myös muu henkilökunta on nuorempaa. Perusyksikkö on myös organisaation taso, jossa nuoremmat sukupolvet kohtaavat ensimmäisen kerran sotilasjohtajuuden ja siihen liittyvät käytännöt. Tutkimus voisi tuottaa lisätietoa myös kokemukselle ja koulutukselle annettavasta merkityksestä.

Joukko-osastotason johtajuuteen kohdistuvat tutkimus laajentaisi näkökulman selkeästi organisaation ylätasolle. Joukko-osaston komentajatehtävissä palvelevat henkilöt omaavat useita vuosia laajemman kokemuksen sotilasjohtamisesta suhteessa joukkoyksikön komentajiin. Kontekstin näkökulmasta joukko-osaston johtaminen on myös tiiviimmin sidoksissa puolustusvoimalliseen tasoon. Joukko-osastolla on myös kiinteä yhteistoimintasuhde viranomaisiin sekä paikallis- ja aluehallintoon. Tässä kontekstissa komentajaa tukeva esikunta on myös suurempi suhteessa joukkoyksikköön, jolloin linja-esikuntaorganisaation johtajuus, johtaminen sekä johtamisen ja ohjauksen suhde näyttäytyy tätä tutkimusta vahvemmin. Joukko-osastotasolla näkökulma voisi olla myös apulaiskomentajissa ja esikuntapäälliköissä. Kokonaisuutena toivon tutkijoiden laajentavan näkökulmaa johtajakeskeisestä johtajuuden tutkimuksesta sekä rohkean samalla tutkijoita ottamaan askeleen ylöspäin tutkimuskontekstin organisaatiotasolla.

6.4. Lopuksi

Tutkimusprosessi on ollut opettavainen kokemus. Tutkimus ei olisi onnistunut ilman laaja-alaista perehtymistä aiheeseen. Tutkimusprosessin aikana otin tavoitteekseni kirjoittaa kaksi sivua päivässä. Tutkimusprosessin alussa kirjoittamani teksti ei ole päätynyt tähän raporttiin, mutta säästän sen tulevaisuutta varten. Tutkimusta laatiessani opin johtajuudesta sekä teoreettisella tasolla että käytännössä. En usko, että voisin oppia johtajuudesta teoreettisesti yhtä paljon koulutuksen keinoin tai ainakaan perinteisen luento-opetukseen tukeutuen. Koen myös oman johtajakokemukseni olleen tärkeä osa tutkimusprosessia. Tutkimuksen edetessä huomasin reflektointiani omia johtajakokemuksia aikaisempaa kriittisemmin. Oma johtajuuteni kehittyi etenkin itsetuntemuksen osalta. Näin ollen voin katsoa kehittäneeni sotilaspedagogiikan toimintakyky -käsitteeseen viittaavaa ”johtajuuden toimintakykyäni”. Johtajuuden oppimisessa ja ymmärtämisessä tarvitaankin siis johtajakokemusta, reflektointia, vuorovaikutusta ja tutkimuksellista otetta.

Palaan lopuksi tutkimuksen alussa kirjoittamaani lauseeseen *Viekää minut katsomaan johtajuutta*. En voi suoraan nimetä henkilöä tai paikkaa, minne itse veisin sotilasjoukon täyttääkseni annetun tehtävän. Tekisin todennäköisesti esitykseni kuunneltuani joukon johtajuudesta käymää keskustelua. Ymmärtäisin myös paremmin ehdotuksia henkilöistä, kohteista ja toiminoista, joita tämä sotilasjoukko haluttaisiin viedä katsomaan.

LÄHTEET

- Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.
- Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto. Hansaprint.
- Ahonen, G; Hussi, T. & Pirinen H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä - syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen aikakauskirja 4/2010 23–32.
- Ahonen, H. 2015. Seuraajasuunnittelu oppivassa organisaatiossa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.
- Alahuhta, J. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. Yhteistyössä Martti Härkiö ja Pekka Seppänen. Docendo. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Ala-Sankila, J. 2013. Puolustusvoimien operatiivinen johtaminen – sodanjohto uusien haasteiden edessä. Kylkirauta 1/2013.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2003. The great disappearing act: difficulties in doing "leadership". *The Leadership Quarterly* Vol 14 (3) 359–381.
- Alvesson, M. & Spicer, A. 2011. *Metaphors we lead by. Understanding leadership in the real world.* New York: Routledge.
- Anderson, M. & Sun, P. 2017. Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new "full-range" theory. *International Journal of Management Reviews* Vol 19 76–96.
- Antonakis, J; Hedlund, J; Pretz, J. & Sternberg R. 2002. Exploring the nature of tacit knowledge for military leadership. U.S. Army research institute for the behavioral and social sciences.
- Antonakis, J; Atwater, L. 2002. Leader distance: a review and proposed theory. *The Leadership Quarterly* Vol 13 (6) 673–704.
- Antonakis, J; Schriesheim C.A; Donovan J.A; Gopalakrishna-Pillai, K; Pellegrini, E.K. & Rossome, J.L. 2004. Methods for studying leadership. *The nature of leadership* 48–70. Sage Publications Inc.
- Antonakis, J; Fenley, M. & Liechti, S. 2011. Can charisma be taught? Tests of two interventions. *Academy of Management Learning & Education* Vol. 10 (3) 374–396.
- Barker R. 2001. The Nature of Leadership. *Human Relations* Vol 54 (4) 469–494.

- Barrick, M. & Mount, N. 1991. The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology* Vol. 44 (1) 1–26.
- Bass, B. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. 1990. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Third edition. New York: Free press.
- Bass, B. 1998. *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. New Jersey: Erlbaum.
- Bass, B; Avolio, B; Jung, D. & Berson, Y. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2) 207–218.
- Bennis, W. & Nanus, B, 1985. *The strategies for taking charge. Leaders*. New York: Harper Row.
- Bennis, W. 2007. The challenges of leadership in the modern world. *American Psychologist* Vol 62 (1) 2–5.
- Blake, R. & Mouton, J. 1964. The managerial grid. *Johtamisen psykologiaa*. Suom. M. Jääskeläinen. Tapiola: Oy Weilin + Göös Ab: n kirjapaino
- Bligh, M; Kohles, J. & Pillai. 2011. Romancing leadership: Past, present and future. *The Leadership Quarterly* Vol 22 1058–1077.
- Boyatzis, R. 1982. *The Competent Manager: A Model for effective performance*. New York: John Wiley & sons.
- Bryman, A. 1992. *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Burns, J.1978. *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Conger, J. & Kanungo, R. 1987. Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review* Vol 12 637–647.
- Crevani, L; Lindgren, M; & Packendorff, J. 2007. Shared leadership: A postheroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies* Vol. 3 (1) 40–67.
- Crevani, L; Lindgren, M. & Packendorff, J. 2010. Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management* Vol 26 77–86
- Dachler, P. & Hosking D-M. 1995. The primacy of relations in socially constructing organizational realities. *Management and organization: Relational alternatives to individualism* 1–29. Avebury.

- Day, D. 2000. Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly* Vol. 11 581–613.
- Day, D. & Antonakis, J. 2012. *Leadership: Past, Present and Future. The nature of leadership* 3–25. Second edition. California: Sage Publications Inc.
- Den Hartog, D. & Koopman, P. 2001 *Leadership in organizations. Handbook of industrial, work & organizational psychology* Vol 2.
- Dinh, J; Lord, R; Gardner, W; Meuser, J. & Hu, J. 2014. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly* Vol. 25 36–62.
- Dinh, J. & Lord, R. 2012. Implications of dispositional and process views of traits for individual difference research in leadership. *The Leadership Quarterly* Vol. 23 651–669.
- Drath, J; McCauley, C; Palus, C; Van Velsor, E; O'Connor, P. & McGuire, J. 2008. Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly* Vol 19 635–653.
- Drucker, P. 1954. *The Practice of Management*, 9th printing. London: Pan Books.
- Dvir, T, Eden, D, Avolio, B. & Shamir, B. 2002. Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal* 45 735–744.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Evans, M. 1970. The effects of supervisory behavior on the Path-Goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance* Vol. 5 277–298.
- Fairhurst, G. 2009. Considering context in discursive leadership research. *Human Relations* Vol 62 (11) 1607–1633.
- Fairhurst, G. & Connaughton, S. 2014. Leadership: A communicative perspective. *Leadership* Vol 10 (1) 7–35
- Fairhurst, G. & Grant, D. 2010. The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly* Vol 24 (2) 171–210.
- Fairhurst, G. & Uhl-Bien, M. 2012. Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly* Vol 23 1043–1062.
- Fiedler, F. 1967. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Gadamer, H-G. 2004. *Hermeneutiikka: ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa / Hans-Georg Gadamer. Valikoinut ja suomentanut Ismo Nikander*. Tampere: Vastapaino.

- Gardner, W; Lowe, K; Moss, T; Mahoney, K. & Cogliser. 2010. Scholarly leadership of the study of leadership: A review of the *Leadership Quarterly*'s second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly* Vol. 21 922–958.
- Glynn, M. & Raffaelli, R. 2010. Uncovering mechanisms of theory development in an academic field: Lessons from leadership research. *The Academy on Management Annals* Vol. 4 (1) 359–401.
- Grint, K. 2005a. *Leadership: limits and possibilities*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire & New York. Palgrave Macmillan.
- Grint, K. 2005b. Problems, problems, problems: The social construction of “leadership”. *Human Relations* Vol 58 (11) 1467–1494.
- Grint, K. 2010. *Leadership: A very short introduction*. Hampshire, UK: Oxford University Press.
- Grint, K. 2011. A history of leadership. *The SAGE handbook of leadership* 1–14. London: Sage.
- Halonen, P. 2007. *Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen*. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Hanén, T. 2017. *Yllätysten edessä. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien tilanteiden ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia n:o 11. Tampere: Juvenes Print. Väitöskirja.
- Hartikainen, R. 2015. *Johtamista vai ohjausta? Puolustusvoimien moninaiset johtamis- ja ohjausmallit*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.
- Hersey, P. & Blanchard, K. 1990 (1969). *Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla*. Alkuperäisteos *Management of organizational behavior*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 1993. *Teemahaastattelu*. 6. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, S; Remes, S & Sajavaara P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hokkanen, T. 2011. *Organisaatiokulttuuri Puolustusvoimissa: Maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuurit puntarissa*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.
- House, R. 1971. A Path-Goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly* Vol. 16 321–328.
- House, R. 1977. A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt, & L.L. Larson (Eds.) *Leadership: The cutting edge* pp. 189–204. Illinois: Southern Illinois University Press.

- House, R. & Aditya R. 1997. The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management* Vol. 23 (3) 409–473.
- Howell, J. & Shamir, B. 2005. The role of followers in the charismatic leadership process: relationships and their consequences. *Academy of Management Review* Vol. 30 96–112.
- Huhtinen, A-M. (toim.) 2002. Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Johtamisen laitos. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Huhtinen, A-M, 2006a. Sotilasjohtaja laadullisessa ja eettisessä tutkimusotteessa. Teoksessa Aki-Mauri Huhtinen (toim.) Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat n:o 16, 2006. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Huhtinen, A-M. 2006b. Sotilasjohtaminen toimintaympäristöt. Teoksessa Huhtinen, A-M. & Toiskallio, J. (toim.) Maanpuolustuskorkeakoulu - kehittyvä sotatieteellinen yliopisto. Professori Mikko Viitalon juhla-kirja. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Huhtinen, A-M. 2015. Strateginen johtaja? Luento yleisesikuntaupseerikurssin opiskelijoille 26.8.2015. Helsinki.
- Hunt, J. 1991. *Leadership: A new synthesis*. Newbury Park. California: Sage.
- Johtajan käsikirja (JOKÄ). 2012. Pääesikunta. Henkilöstöosasto. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Johtamistaito 2. 1973. Johtaja - johtaminen. Kirjoittanut Antero Rautavaara. Pääesikunnan koulutusosaston julkaisu. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Judge, T; Higgins, C; Thoresen C. & Barrick, M. 1999. The big five personality traits, general mental ability and career success across the life span. *Personnel Psychology* Vol. 52 (3) 621–652.
- Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Järnlström, M. & Vanhala, S. 2014. Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä* (toim. Riitta Viitala ja Maria Järnlström) Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopisto.
- Kadettiupseerit 1920–2010. 2010. Kadettikunta ry & Upseeriliitto ry. Porvoo: Bookwell Oy.
- Katz, R. 1955. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review* Vol. 33 (1) 33–42.
- Katz, R. 1974. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review* Vol. 52 (5) 90–102.
- Kenttäohjesääntö. Yleinen osa. 2014. Pääesikunta. Tampere: Juvenes Print Oy.

- Kenttäohjesääntö 3. Puolustusvoimien operaatiot. 2015. Pääesikunta. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Kilber, J; Barclay, A. & Ohmer, D. 2014. Seven tips for managing generation Y. *Journal of Management Policy and Practice* Vol 15 (4) 80–91.
- Kirkpatrick, S. & Locke, E. 1991. Leadership: Does trait matter? *Academy of Management Executive* Vol. 5 (2) 48–60.
- Kiuru, J.(toim.) 2009. Johdatus johtamiseen. Ajatuksia johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Edita Parma Oy.
- Kelly, S. 2014. Towards a negative ontology of leadership. *Human Relations* 2014 Vol. 67 (8) 905–922.
- Kotter, J. 1989. Johtajuus menestystekijänä. Espoo: Weilin + Göös.
- Kotter, J. 1990a. What leaders really do. *Harvard Business Review* Vol. 68 103–111.
- Kotter, J. 1990b. *A Force for Change. How leadership differs from management?* New York. Free Press.
- Kuhn, T. 2012. *The structure of scientific revolutions. Fourth edition.* Chicago: University of Chicago press.
- Kulla, J. 2011. ”Käskytämällä ei pitkälle pääse”. Tutkimus suomalaisten suuryritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden laitos. Väitöskirja.
- Kultalahti, S. 2012. Generation Y and motivation: How motivational factors can be used to attract and engage gen Y-ers? Teoksessa *Työelämän tutkimuspäivät 2012* (toim. Marjukka Virtajärvi) Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän Tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013
- Kultalahti, S. & Viitala, R. 2014. Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of organizational change management* Vol 27 (4) 569–582.
- Laaksonen, L. 2004. Eripuraa ja arvovaltaa - Mannerheimin ja kenraalien henkilösuhteet ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laaksonen, M. 2009. Merkillinen strategia: puolustushallinnon strategian semioottinen tarkastelu. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia n:o 1. Helsinki: Edita Prima Oy. Väitöskirja.
- Laki Maanpuolustuskorkeakoulusta 30.12.2008/1121. Viitattu 15.12.2015. www.finlex.fi.

Laki Puolustusvoimista 11.5.2007/551. Viitattu 3.5.2016. www.finlex.fi

Linna, V. 1954. Tuntematon sotilas. WSOY.

Maanpuolustuskorkeakoulu, opinto-opas 2015. Sotatieteelliset perus- ja jatkotutkinnot. Tampere: Juvenes Print.

Maavoimien operatiivinen johtaminen (MAAVOPJOHT). 2008. Asiakirja HE185. Maavoimien esikunta.

Maavoimien yhtymän suunnittelun perusteet opas (MAAVYHTSUPE) (luonnos). 2015. Maavoimien esikunta.

Meindl, J; Ehrlich, S. & Dukerich, J. 1985. The romance of leadership. Administrative Science Quarterly Vol 30 (1) 78-102.

Mintzberg, H. 1973. The nature of managerial work. USA: Prentice-Hall Inc.

Mintzberg, H. 2004. Managers, not MBA's. A hard look at the soft practice of managing and management development. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Mäkinen, O. 2005. Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Määttä, V. 2015. K.L. Oesch. Ylivoimaa vastassa. Gummerus Kustannus Oy. Juva: Bookwell Oy.

Niiniluoto, I. 1984. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Toinen painos. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttätymisen kehittäminen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia n:o 13. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nissinen, V. & Seppälä, T. 2000. Johtajakoulutus murroksessa - johtamiskäyttätyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä. Edita Prima: Helsinki.

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

Nissinen, V; Kinnunen, T. & Jorma, S. 2015. Syväoppimisesta syväjohtamiseen. Helsinki: Talentum.

Nivalainen, P. 2015. Johtajuus monikansallisessa kriisinhallintaoperaatioissa. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu.

Operatiivisen suunnittelun perusteet (FINGOP). 2009. Asiakirja HF606. Pääesikunta.

- Parry, E & Urwin, P. 2011. Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews* Vol 13 79–96.
- Puolustusvoimien henkilöstöstrategia (HESTRA). 2014. Asiakirja HK1027. Pääesikunta.
- Puolustusvoimien hallinto (PVHALLINTO). 2015. Asiakirja HK414. Pääesikunta.
- Puolustusvoimien normijärjestelmä ja normiohjaus. 2015. Asiakirja HK350. Pääesikunta.
- Puolustusvoimien johtaminen ja ohjaus. 2015. Asiakirja HL477. Pääesikunta.
- Puolustusvoimien tehtävä- ja seuraajasuunnittelu. 2017. Asiakirja HM599. Pääesikunta.
- Pääesikunnan työjärjestyksen ja Puolustusvoimien toiminta -normin laatiminen. 2017. Asiakirja AN1160. Pääesikunta.
- Puro, J-P. 2009. Viestinnän johtaminen ja johtamisviestintä. Teoksessa Jukka Kiuru (toim.) *Johdatus johtamiseen. Ajatuksia johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Edita Parma Oy.*
- Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto. Hansaprint.*
- Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto. Hansaprint.*
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto. Hansaprint.*
- Rantapelkonen, J. 2014. Intuition palauttaminen taktiikkaan. Teoksessa Vesa Tynkkynen. *Operaattikko, rehtori ja professori. Porvoo: Bookwell Oy.*
- Ropo, A. 2011. Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa Turo Virtanen (toim.) *Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne? Tampere.*
- Ruutu, K. 1980. Suomen sodissa 1939–1945 ansioituneiden rintamakomentajien henkilökohtaisesta johtamistavasta saatavat opetukset. *Tiede & Ase* 38 89–124.
- Saksi, J. 2013. Johtajat toimialamurroksen keskiössä. *Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekojä johtajuudesta. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Väitöskirja.*
- Salovaara, P. 2011. From leader-centricity towards leadership – a hermeneutic narrative approach. *Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Väitöskirja.*

- Saunders, M; Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. Research methods for business students. Fifth edition. Essex: Pearson education limited.
- Schein, E. 2004. Organizational culture and leadership. Third edition. Jossey-Bass.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudamus.
- Shamir, B; House, R. & Arthur, M. 1993. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. Organization Science Vol. 4 577–593.
- Siltala, H. 1996. Kolmen rintaman konfliktit. Väinö Linnan Tuntemattoman sotilaan, Norman Mailerin The naked and the deadin ja Willi Heinrichin Das geduldige Fleischin tekstienvälisyys. Suomen kirjallisuuden seuran toimituksia 654. Pieksämäki: Kirjapaino Raamattutalo.
- Siltala, H. 2006. Johtajuus. Teoksessa Aki-Mauri Huhtinen (toim.) Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat n:o 16, 2006. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Siltala, H. 2009. Johtajuus esimiestyössä. Teoksessa Jukka Kiuru (toim.) Johdatus johtamiseen. Ajatuksia johtamisen perusteet opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat n:o 3. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sinivuo, J. 2011. Sotilasryhmän dynamiikka, taistelumoraali ja suorituskyky. Maanpuolustuskorkeakoulu. Käyttäytymistieteiden laitos. Helsinki: Edita Prima.
- Sirniö, K. 2015. Johtoryhmätyöskentely yhtymän suunnittelu- ja päätöksentekoprosessissa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.
- Smircich, L. & Morgan, G. 1982. Leadership: The management of meaning. The Journal of Applied Behavioral Science Vol 18 (3) 257–273.
- Sotakorkeakoulusta Maanpuolustuskorkeakouluksi. 1994. Seitsemän vuosikymmentä 1924–1970. (Kurenmaa, J, Viitasalo, M, Koskela, J, Rimpi, K; Elfvengren, E, Ruhala, K; Harinen, O; Syrjö, S; Hongisto, M; Melkko, M & Tynkkynen, V.) Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sotilasjohtaja osa 1. 1990. Johtamisen perusteita (luonnos). Pääesikunnan koulutusosasto. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Sotilasjohtaja osa 2. 1990. Joukkoyksikön johtaminen (luonnos). Pääesikunnan koulutusosasto. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

- Sotilasjohtaja osa 3 (käsikirjoitus). 1990. . Pääesikunnan koulutusosasto. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Stogdill, R. 1974. Handbook of leadership: a survey of theory and research. New York: Free press.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Syrjälä, L; Ahonen, S; Saari, S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työpajoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Tainio, R. 2007. Suomalainen johtajuus puntarissa. Teoksessa (toim. Risto Tainio) Suomalainen johtajuus puntarissa 15–22. Helsinki: WSOYpro.
- Taisteluosaston ohje (TST-O-ALJO). 2016. Asiakirja HL1279. Maavoimien esikunta.
- Talvela, P. 1926. Offensiiviset mahdollisuudet Laatokan pohjoispuolella. Sotakorkeakoulun diplomityö.
- Tammikivi, J. 1997. Pakkokeinot sotilasjohtamisessa. Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus. Vaasa: Ykkös-Offset Oy.
- Tapscott, D. 2009. Grown up digital, how the Net Generation is changing your world. New York, NY: McGraw-Hill Professional.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. 1958. How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review Vol. 36 (2) 95–101.
- Tienari, J. & Vaara, E. Suomalaiset, ruotsalaiset ja yritysjärjestelyt: Miten kulttuurit eletään todeksi ja miten niitä voi yrittää johtaa. Liiketalouden aikakauskirja 1 / 2004 92–108.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10., uudistettu laitos. Vantaa: Hansaprint Oy 2013.
- Tuunainen, P. 2010. Tahtojen taisto: Alpo K. Marttinen ja Hjalmar Siilasvuo talvisodassa. Helsinki: Otava.
- Twenge, J; Campbell, S; Hoffman, B. & Lance C. 2010. Generational differences in work values: Leisure and Extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. Journal of Management Vol 36 (5) 1117–1143.
- Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development on leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. The Leadership Quarterly Vol 6 (2) 219–247.

- Uhl-Bien, M. 2006. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* Vol. 17 (6) 654–676.
- Uhl-Bien, M; Maslyn, J. & Ospina, 2. 2011. The nature of relational leadership: a multi-theoretical lens on leadership relationships and processes. *The nature of leadership* 289-330. Second edition. London: Sage.
- Uhl-Bien, M; Riggio, R.; Lowe, K. & Carsten M. 2014. Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly* 25 83–104.
- Valtioneuvoston asetus Puolustusvoimista 20.12.2007/1319. Viitattu 3.5.2016. www.finlex.fi.
- Varjonen, P. 2000. Sotilasorganisaation kulttuuri. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia n:o 15. Helsinki: Edita Prima.
- Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus. 2009. Asiakirja HF1539. Pääesikunta.
- Vesterinen, P-L. 2010 Y-sukupolvi johtamista uudistamassa. Teoksessa *Johtaminen voimavarana - Muutoksesta menestykseen*. (toim. Pauli Juuti) Vantaa, JTO.
- Vesterinen, P-L. 2011 Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa *Y-sukupolvi (työ(elämä)ssä*. (toim. Pirkko-Liisa Vesterinen & Marjaana Suutarinen) Vantaa: JTO.
- Virtaharju, J. 2016. Making Leadership. Performances, practices, and positions that construct leadership. Aalto University. Department of industrial engineering and management. Doctoral Dissertation.
- Waldman, D. & Yammarino, F. 1999. CEO Charismatic leadership: levels-of management and levels of analysis effects. *Academy of Management Review* Vol 24 (2) 266–285.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. New York: Free Press.
- Wong, L; Bliese, P. & Mcgurk, D. 2003. Military leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly* 14 657–692.
- Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. 2010. Valtioneuvoston periaatepäätös 16.12.2010. Puolustusministeriö.
- Yleisesikuntaupseerin tutkinnon opetussuunnitelma 2015 (YET15). 2015. Asiakirja AL4039. Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Yleinen palvelusohjesääntö (YLPALVO). 2016. Pääesikunta. Juvenes Print Oy.
- Yukl, G. 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly* Vol. 10 (2) 285–305.
- Yukl, G. 2013 (1981). *Leadership in organizations*. Eighth edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.

HAASTATTELUN TAUSTAMATERIAALI

Oma taustani

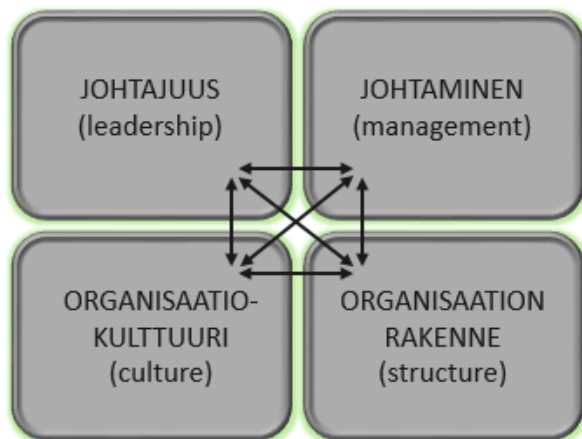
Nimi ja ikä	
Palvelus-historia	

Tietoa tutkimustyöstä ja haastattelusta

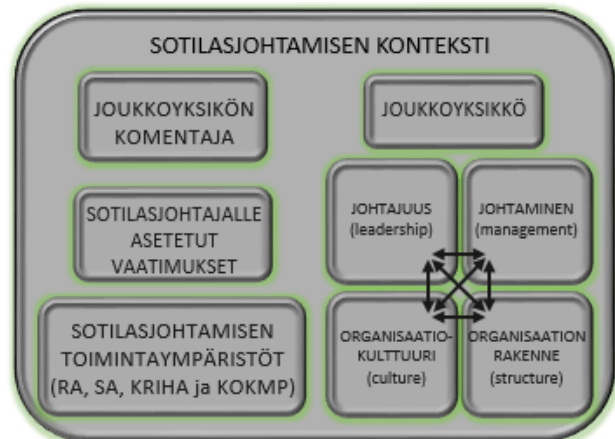
Tutkimus on yleisesikuntaupseerin tutkintoon liittyvä opinnäytetyö (diplomityö). Tutkimus on johtamisen oppiaineen tutkimus ja painottuu ihmisten johtamiseen (johtajuus). Tutkimus on aloitettu lokakuussa 2015 ja valmistuu heinäkuussa 2017.

Tutkimustehtävänä on selvittää joukkoyksikön komentajana palvelevien ja palvelleiden upseerien käsityksiä joukkoyksikötason johtajuudesta. Tutkimuksen teoreettinen tausta muodostuu ihmisten johtamisen teorioista (johtajuusteoriat) ja sotilasjohtamisen kontekstista. Johtamisen käsitettä on jäsennetty nelikenttämallin avulla (kuva 1.). Johtamisen nelikentällä tarkoitetaan johtamisen jakamista osa-alueisiin, joita ovat johtajuus (leadership), johtaminen (management), organisaation rakenne ja organisaation kulttuuri. Osa-alueiden voidaan nähdä olevan riippuvuussuhteessa keskenään. Sotilasjohtamisen kontekstin karkea jäsenitys on esitetty kuvassa 2.

Johtajuus tarkoittaa tässä tutkimuksessa ihmisten johtamista ja sijoittuu johtamisen nelikenttämallin johtajuusalueelle. Johtaminen -sanaa käytetään kun on tarkoitus käsitellä johtamista management -näkökulman lisäksi yleisellä tasolla.



Kuva 1. Johtamisen nelikenttä



Kuva 2. Sotilasjohtamisen konteksti

Tutkimuksen aineisto kootaan haastattelemalla joukkoyksikön komentajan tehtävässä palvelevia tai palvelleita upseereita. Haastateltavien lukumäärä on alle 10 henkilöä. Haastattelun kestoksi on arvioitu noin 60 minuuttia. Haastattelu taltioidaan äänitallenteena. Haastattelumenetelmänä on teemahaastattelu. Teemahaastattelun ominaispiirteenä on se, että haastattelun aihepiirit (teemat) on määritetty etukäteen, mutta haastattelun yksityiskohtainen kulku ja kysymykset saavat lopullisen muotonsa haastattelun aikana. Teemahaastattelussa painottuvat yksilön kokemukset, ajattelu, merkitykset ja tulkinnat.

(jatkuu seuraavalla sivulla)

Haastattelun teemat

1. TAUSTATIEDOT

Taustatiedoissa käsitellään kadettikurssin ja yleisesikuntaupseerikurssin numero sekä kurssin valmistumisvuosi. Lisäksi käsitellään tiivistetysti tehtävähistorianne.

2. OMAN JOHTAMISEN JA JOHTAJUUDEN KEHITTYMINEN

Teema käsittelee henkilökohtaisten johtamis- ja johtajuuskäsitystenne kehittymistä. Kiinnostus kohdistuu kokemuksiin, joilla on ollut vaikutus johtamiseen ja johtajuuteen liittyvään ajatteluunne tai toimintaanne. Myös johtajuuden kehittymiseen liittyvät tapahtumat, asiat ja henkilöt ovat hyviä aiheita.

3. JOUKKOYKSIKÖN KOMENTAJA

Teema keskittyy joukkoyksikön komentajan näkökulmaan ja kokemuksiin. Tavoitteena on käsitellä omaa johtamistapaanne, siihen vaikuttavia tekijöitä ja periaatteita. Toivon tämän teeman puitteissa käytävän keskustelua siitä, mitä johtajuus, komentajuus ja komentajakeskeisyys tarkoittavat ja miten nämä ilmenevät joukkoyksikkötasolla. Teeman käsittelyä voisi tukea erilaisilla kokemuksilla ja esimerkeillä.

4. MUUTOKSET JOHTAMISESSA JA JOHTAJUUDESSA

Teeman tarkoituksena on keskustella uranne aikana tapahtuneista keskeisistä muutoksista johtamisessa ja johtajuudessa sekä tekijöistä muutoksen taustalla. Näkemyksenne tulevaisuuden kehityskuluista on myös kiinnostava.

5. JOHTAJUUDEN KEHITTÄMINEN JA KOMENTAJAKSI VALIKOITUMINEN

Teeman tarkoituksena on keskustella siitä, miten pyritte kehittämään omaa johtamistanne ja johtajuuttanne sekä millaiset asiat/tekijät valmistavat parhaiten joukkoyksikön komentajan tehtävään. Toinen kiinnostuksen kohde on käsityksenne siitä, mitkä tekijät vaikuttavat upseerien etenemiseen vaativampiin johtajatehtäviin.

6. PÄÄTTÄMINEN

Lopuksi on tarkoitus tehdä mahdollinen tiivistys ja pohtia haastattelun herättämiä ajatuksia.

Haastattelun ja haastatteluaineiston luottamuksellisuus

Tutkimus ei edellytä tutkimuslupaa (PE asiakirja HJ286). Laadittava diplomityö liittyy Yleisesikuntaupseerikurssin tutkintoon. Kyseessä on siten Puolustusvoimissa virkautyönä laadittava tutkimus. Tutkimuksen laatimisessa ei käytetä Puolustusvoimien henkilökisteritietoja eikä suoriteta lääketieteellisiä tutkimuksia tai testaamista.

Tutkimuksessa noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (www.tenk.fi) hyväksymiä eettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksessa noudatettavia käytäntöjä ovat muun muassa:

- Haastateltavien nimi- ja taustatiedot poistetaan.
- Haastateltavien tausta esitetään kuvailemalla haastattelijoukkoa kokonaisuutena.
- Haastatteluaineistoa käytetään ainoastaan meneillään olevaan tutkimustyöhön.
- Aineisto jää tutkijan haltuun. Haastateltavia leimaavia tutkimustuloksia ei julkaista.
- Osallistuminen on vapaaehtoista ja se perustuu riittävään tietoon.