

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

PUOLUSTUSVOIMIEN ESIMIES- JA VUOROVAIKUTUSVALMENNUKSEN VAIKUTUKSET JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN KEHITTÄMISEEN

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti
Pasi Valtavaara

Sotatieteiden maisterikurssi 2
Maasotalinja

Huhtikuu 2013

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 2	Linja Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Pasi Valtavaara	
Tutkielman nimi PUOLUSTUSVOIMIEN ESIMIES- JA VUOROVAIKUTUSVALMENNUKSEN VAIKUTUKSET JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN KEHITTÄMISEEN	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2013	Tekstisivuja 69 Liitesivuja 15
TIIVISTELMÄ <p>Puolustusvoimien vallitseva johtajakoulutus perustuu transformationaaliseen, eli vuorovaikutukselliseen johtamiseen. Transformationaalinen johtaminen lanseerattiin puolustusvoimiin 1990-luvun lopulla syväjohtamisen nimellä, tieteellisen tutkimuksen tuloksena. 2000-luvulla aloitettiin syväjohtamiseen perustuva puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus, jonka tavoitteena oli vastata muutosjohtamisen ja henkilöstöjohtamisen haasteisiin. Esimies- ja vuorovaikutusvalmennus haluttiin mahdollistaa kaikille henkilöstöryhmille puolustusvoimissa.</p> <p>Tässä tutkimuksessa tutkittiin kvantitatiivisella primaariaineistolla puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen vaikutuksia johtamiskäyttämisen kehittämiseen. Tutkimuksella täydennettiin puolustusvoimissa tehtyjen esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen vaikuttavuustutkimuksien vähäistä määrää. Mittarina käytettiin sovellettua vaikuttavuuskyselyä, joka kohdistettiin valmennusprosessin tavoitteisiin, eli välittömiin vaikutuksiin. Mitattuja kokonaisuuksia olivat: johtamiskäyttämisen kehittämisen kokeminen, johtamiskäyttämisen kehittämisen työkalujen osaaminen ja käyttö sekä yksilöissä kehittämiseen vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät.</p> <p>Pääesikunnan päätös rajasi tutkimuksen perusjoukon Tykistöprikaatissa valmennettuihin henkilöihin. Tutkimuksen kvantitatiivinen aineisto kerättiin syksyllä 2012. Perusjoukosta 34 prosenttia koki, että heidän johtamiskäyttämisen kehittyminen oli kehittynyt puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen jälkeen. 66 prosenttia perusjoukosta koki, että kehittymistä ei ollut tapahtunut. Perusjoukosta muodostettiin tutkimukseen ryhmät: ”Kokevat kehittyneensä” ja ”Eivät koe kehittyneensä”. Tutkimustuloksena havaittiin, että johtamiskäyttämisen ke-</p>	

hittämisen työkalujen käyttö vaikuttaa suoraan kehittymisen kokemiseen. Huomattava osa tutkitusta perusjoukosta ei ollut koskaan hyödyntänyt mitään johtamiskäyttämisen kehittämisen työkalua, vaikka valmennuksessa toisin opetettiin. Perusjoukosta muodostetut ryhmät eivät poikenneet toisistaan työkalujen käytön osaamisessa. Perusjoukosta muodostetut ryhmät poikkesivat toisistaan tilastollisesti merkittävästi sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden suhteen. ”Kokevat kehittyneensä” ryhmän henkilöt olivat saaneet sisäisiä palkkioita ja onnistumisen elämyksiä johtamiskäyttämisen kehittymisestä. Ulkoiset motivaatiotekijät, kuten käsky kehittää johtamiskäyttämistä ja arvostuksen lisääntyminen työyhteisössä olivat vaikuttaneet positiivisella tavalla johtamiskäyttämisen kehittymiseen ”Kokevat kehittyneensä” ryhmässä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että valmenneet henkilöt toimivat syväjohtamisen johtamiskäyttämisen mukaisesti. Johtamiskäyttämisen kehittäminen vaatii erilaisten kehittämiseen liittyvien työkalujen käyttöä puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen opettamalla tavalla. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan esittää, että sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät vaikuttavat johtamiskäyttämisen kehittymisen kokemiseen. Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksessa olisi hyödyllistä tunnistaa yksilön johtamiskäyttämisen kehittämiseen vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät esimerkiksi erillisellä oppimistehtävällä. Tykistöprikaatissa valmenneille henkilöille tulisi järjestää johtamiskäyttämisen kehittämisen osalta jatkokoulutusta.

AVAINSANAT

Johtamisen nelikenttä, transformationaalinen johtaminen, syväjohtaminen, johtamiskäyttämisen, sisäinen motivaatio, ulkoinen motivaatio, puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus

PUOLUSTUSVOIMIEN ESIMIES- JA VUOROVAIKUTUSVALMENNUKSEN VAIKUTUKSET JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN KEHITTÄMISEEN

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUSASETELMA	4
2.1	TUTKIMUSKYSYMYKSET	4
2.2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	6
2.3	TUTKIMUKSEN KÄSITTEET.....	8
3	TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN SYVÄJOHTAMISEN JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN SELKÄRANKANA.....	12
3.1	TRANSFORMATIONAALISEN JOHTAMISEN TUTKIMUS MAAILMALLA	12
3.2	TRANSFORMATIONAALISEN JOHTAMISEN TUTKIMUS SUOMESSA.....	14
3.3	TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAJAKOULUTUKSEN PERUSTANA .	15
4	SYVÄJOHTAMINEN.....	19
4.1	JOHTAMISEN YLEINEN VIITEKEHYS.....	19
4.2	SYVÄJOHTAMISEN VIITEKEHYS	21
4.2.1	VALMIUS.....	22
4.2.2	KÄYTTÄYTYMINEN	25
4.2.3	VAIKUTUS	25
4.2.4	PALAUTE.....	26
4.3	SYVÄJOHTAMISEN MALLI.....	27
4.3.1	JOHTAJAPROFIILI SYVÄJOHTAMISEN PALAUTTEEN VÄLINEENÄ.....	30
5	PUOLUSTUSVOIMIEN ESIMIES- JA VUOROVAIKUTUSVALMENNUS	34
6	AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA.....	39
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	41
7.1	PERUSJOUKKO JA SEN TAUSTAKUVAUS	41
7.2	MITTARIT, AINEISTONKERUU JA VALIDITEETTI	45
7.3	LUOTETTAVUUS ELI RELIABILITEETTI.....	51
8	KOKEMUKSET JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN KEHITTÄMISESTÄ	54
9	TYÖKALUT KÄYTTÖÖN JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN KEHITTÄMISESSÄ	57
10	YKSILÖN SISÄISTEN JA ULKOISTEN MOTIVAATIOTEKIJÖIDEN VAIKUTUKSET JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN KEHITTÄMISEEN.....	63
11	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	67

LÄHTEET

LIITTEET

PUOLUSTUSVOIMIEN ESIMIES- JA VUOROVAIKUTUSVALMEN- NUKSEN VAIKUTUKSET JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN KEHIT- TÄMISEEN

1 JOHDANTO

Erilaiset johtamisopit ovat levinneet Suomeen pääasiassa Yhdysvalloista¹. Nykyinen puolustusvoimien johtajakoulutus perustuu transformationaaliseen johtamiseen, jota tutkittiin intensiivisesti 1970- ja 1980-luvuilla. Ensin James MacGregor Burns halusi erottaa toisistaan transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen. Tämän jälkeen asiaa tutki lisää Bernard M. Bass. Hän halusi muokata oman käytäntöön sitoutettavissa ja mitattavissa olevan teorian hyvästä johtamiskäyttäytymisestä². Puolustusvoimiin lanseerattiin transformationaaliseen johtamiseen perustuva syväjohtaminen everstilutnantti (evp) Vesa Nissisen ansiosta 1990-luvun lopulla. Hän tutki transformationaalista johtamista ja kehitti Bassin teorian pohjalta syväjohtamisen mallin.

Syväjohtamisen malli pohjautuu transformationaalisen johtamisen mallintamiseen, mutta on empiirisiin aineistoin kehitetty vastaamaan suomalaisen sotilaskoulutuksen vaatimuksia³. Syväjohtamisessa tavoitellaan erinomaista johtamiskäyttäytymistä⁴. Johtaminen on johtamiskäyttäytymisen osalta haasteellista toimintaa, johon liittyy johtaja ja johdettava sekä vallitseva toimintaympäristö jossa ihmisiä johdetaan.

Vuoden 2005 Henkilöstöstrategia-julkaisussa silloinen puolustusvoimain komentaja amiraali Juhani Kaskeala linjasi, että puolustusvoimissa kiinnitetään tulevana vuosina erityistä huomiota esimiestoimintaan ja sen kehittämiseen. Tavoitteena oli vastata muutosjohtamisen haas-

¹ Seeck, Hannele. (2008), Johtamisopit Suomessa – Taylorismista innovaatioteorioihin, s. 300

² Räsänen, Mika. (2005), Syväjohtaja – malli mahdollisuudesta?, s. 75

³ Nissinen, Vesa. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 53

⁴ Nissinen, V. (2004), Syväjohtaminen, s. 141–155

teisiin ja kehittää henkilöstöjohtamista kokonaisuutena.⁵ Tätä varten aloitettiin puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus vuonna 2006. Vuoden 2007 puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöksessä tarkennettiin syväjohtamiseen perustuvan puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen koskemaan kaikkia sotilas- ja siviiliesimiehiä.⁶

Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen tavoitteina on kehittää ja tukea henkilöstön esimies- ja vuorovaikutustaitoja (syväjohtamisen malli), johtajana kehittymistä (vuorovaikutuskäyttäytyminen, johtajaprofiili, kehityssuunnitelma, palautejärjestelmä), toimintaa työyhteisössä ja toimintaympäristön analysointia, sekä jatkuvaa oppimista⁷. Puolustusvoimien ulkopuolella tehtyjen tutkimusten mukaan esimies- ja vuorovaikutusvalmennus vaikuttaa kehittäväällä tavalla koko työyhteisössä kaikilla valmennuksen osa-alueilla⁸. Puolustusvoimissa vaikuttavuustutkimus on ollut toistaiseksi vähäistä esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen osalta. Tällä tutkimuksella täydennetään puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen vaikuttavuustutkimusten vähäistä määrää. Tutkimuksessa selvitetään puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen vaikuttavuutta johtamiskäyttäytymisen kehittämisen näkökulmasta.

Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus antaa valmennettaville henkilöille syväjohtamisen teoriaan perustuvan koulutuksen. Lisäksi valmennettavat oppivat käyttämään konkreettisesti erilaisia johtamiskäyttäytymisen kehittämisen työkaluja. Elinikäisen oppimisen ja kehittymisen tiellä vaikuttavat kuitenkin erilaiset, yksilöllisesti koettavat motivaatiotekijät. Edward Decin mukaan motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäiseen motivaatioon liittyy halu suoriutua erilaisista tehtävistä.⁹ Ulkoiseen motivaatioon liittyy pyrkimys saada erilaisia ulkoisia palkkioita ja tunnustuksia toiminnoista ja suorituksista¹⁰. Sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden tutkiminen on mielenkiintoista, koska yksilöt kokevat ne eri tavalla. Erilaisten motivaatiotekijöiden tunnistamisella voidaan vaikuttaa positiivisella tavalla kehittymiseen. Toisaalta sellaiset motivaatiotekijät, jotka haittaavat kehittymistä, voidaan tunnistamisen jälkeen pyrkiä poistamaan.

⁵ Puolustusvoimien henkilöstöstrategia (2005), s. 5–13

⁶ Puolustusvoimat Henkilöstötilinpäätös (2007), s. 6

⁷ Puolustusvoimat. (2011), Esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen opetusmateriaali, dia kaksi

⁸ Kinnunen, Tommi. (2011), Deep Leadership Coaching Effectiveness, (<http://ojs.tsv.fi/index.php/jms/article/view/4620>) 11.3.2013

⁹ Deci, Edward, L. (1975), Intrinsic Motivation, s. 23

¹⁰ Deci, E., L. Ryan, Richard, M. (1985), Intrinsic Motivation and Self-determination in human behavior, s. 32, 49

Tässä tutkimuksessa tutkitaan puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen vaikuttavuutta. Se on yleisesti tunnistettu olevan vaikea tutkimuskohde, koska kukaan ihminen ei elä tyhjiössä. Tommi Kinnusen mukaan valmennuksen vaikuttavuutta voidaan tarkastella ennen valmennusta, sen aikana ja sen jälkeen erilaisilla riippumattomilla mittareilla, jonka jälkeen tuloksia tulkitaan ristiin laajan kokonaiskuvan saavuttamiseksi¹¹. Tämän tutkimuksen teon aikakriittisyyden vuoksi päädyttiin poikittaistutkimukseen, jossa menttiin suoraan tiedon alkulähteelle. Tutkittavaksi otettiin valmenneet henkilöt ja heidän kokemukset puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksesta johtamiskäyttämisen kehittymisen näkökulmasta.

Tutkimuksen teorian ensimmäisessä osassa tarkastellaan transformationaalisen johtamisen yhteyttä syväjohtamiseen. Laajasti esitelty transformationaalinen johtaminen auttaa lukijaa muodostamaan käsityksen ja ymmärryksen syväjohtamisen takana olevasta tieteellisestä tutkimuksesta. Teorian keskeisin käsite on syväjohtaminen ja sen johtamiskäyttämisen tutkimuskohteen mukaisesti. Syväjohtamisen kokonaisuudessa vaikuttavan johtamiskäyttämisen tunteminen on edellytys tämän tutkimuksen tutkimustuloksien hyödyntämiselle. Tähän tutkimukseen perehtymällä saa tietoa syväjohtamisesta, puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksesta ja sen vaikutuksista johtamiskäyttämisen kehittämisen näkökulmasta motivaatiotekijöitä unohtamatta.

¹¹ Kinnunen, T. (2011), Deep Leadership Coaching Effectiveness, (<http://ojs.tsv.fi/index.php/jms/article/view/4620>) 11.3.2013

2 TUTKIMUSASETELMA

2.1 Tutkimuskysymykset

Mielenkiintoni syväjohtamisen teoriaan muodostui ollessani varusmiehenä. Sotatieteiden kandidaatin tutkielmassa käsittelin syväjohtamista ja sen palautevälineenä toimivaa johtajaprofiilia johtamiskäyttäytymisen kehittämisen työkaluna. Sotatieteiden maisteriopintojen alkaessa syväjohtaminen kiinnosti minua edelleen. Mielenkiinnon kohteeksi muodostui puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus, joka toteutetaan syväjohtamisen oppien mukaisesti. Sotatieteiden maisteriopintojen tutkimusmenetelmäopinnot mahdollistivat kvantitatiivisen tutkimuksen teon, jolloin päätös tutkimukselle kirkastui. Halu tutkia syväjohtamisen johtamiskäyttäytymisen kehittymistä puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen oppien mukaisesti kvantitatiivisella tutkimusotteella oli alku, josta tutkimusta alettiin pohtia.

Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus toteutetaan syväjohtamisen valmennusohjelman periaatteita noudattaen. Syväjohtaminen tulee sanoista syvältä johtaminen. Menetelmässä tavoitellaan syväoppimista ja sen pyrkimyksenä on vaikuttaa johdettaviin vuorovaikutuksen avulla. Vuorovaikutus johtamisen muotona on transformationaalista johtamista. James MacGregor Burnsia pidetään transformationaalisen johtamisen mallin kehittäjänä teoksellaan ”Leadership” vuonna 1978. Burns halusi erottaa toisistaan transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen¹². Burnsin jälkeen asiaa on tutkinut lisää Bernard M. Bass. 1980-luvun alussa hän tuli johtopäätelmiin, että asia oli liian vaikea sitouttaa käytäntöön. Näin ollen hän pyrki muokkaamaan oman, käytäntöön sitoutettavan ja mitattavissa olevan teorian hyvästä johtamiskäyttäytymisestä¹³. Everstiluutnantti evp (KT) Vesa Nissinen on tutkinut transformationaalista johtamista ja kehittänyt Bassin teorian pohjalta syväjohtamisen mallin. Syväjohtamisessa painotetaan valmennettavan henkilön sitoutumista itsensä kehittämiseen. Nissinen tunnetaan käytössä olevan puolustusvoimien johtajakoulutusohjelman luoja. Puolustusvoimien ulkopuolella oikeudet syväjohtamiseen omistaa Deep Lead Oy, koska syväjohtaminen on rekisteröity tavaramerkki.

¹² Nissinen, V. (2004), *Syväjohtaminen*, s. 128

¹³ Räsänen, M. (2005), *Syväjohtaja – malli mahdollisuudesta?*, s. 75

Tämä tutkimus kohdistuu johtamiskäyttäytymisen kehittymisen kokemiseen, johtamiskäyttäytymisen kehittämisen työkalujen osaamiseen ja käyttöön, sekä yksilössä vaikuttavien sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden tutkimiseen. Edellä mainittuja kokonaisuuksia tutkitaan puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen vaikuttavuuden kautta.

Päätutkimuskysymys on:

- Miten puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus vaikuttaa johtamiskäyttäytymisen kehittämiseen?

Päätutkimuskysymyksestä muodostuvat seuraavat alatutkimuskysymykset:

- Miten puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennukseen osallistuneet henkilöt kokevat johtamiskäyttäytymisensä kehittyneen valmennuksen jälkeen?
- Miten johtamiskäyttäytymisen kehittymisen eri tavalla kokeneet henkilöt poikkeavat toisistaan johtamiskäyttäytymisen kehittämisen työkalujen osaamisessa ja käytössä?
- Miten johtamiskäyttäytymisen kehittymisen eri tavalla kokeneet henkilöt poikkeavat toisistaan yksilön sisäisissä ja ulkoisissa motivaatiotekijöissä?

Tutkimuskysymyksiin vastaamalla selvitetään miten puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus vaikuttaa johtamiskäyttäytymiseen kehittämiseen yksilötasolla. Lisäksi tutkimuskysymyksillä selvitetään miten johtamiskäyttäytymisen kehittämistä tehdään ja menetelläänkö siinä, kuten valmennuksessa opetettiin. Yksilössä vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä tutkitaan suhteessa johtamiskäyttäytymisen kehittämisen kokemiseen. Päätutkimuskysymys liittyy puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen viitekehyyseen, joka koostuu neljästä opetettavasta kokonaisuudesta. Kokonaisuudet ovat oman osaamisen ja vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittäminen, avoimen johtamis- ja palautekulttuurin rakentaminen, henkilöstön yhteisen arvopohjan rakentaminen ja työyhteisön toiminnan kehittäminen¹⁴. Oman osaamisen ja vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittäminen rajattiin koskemaan tätä tutkimusta. Rajaamisella haluttiin varmistaa tutkimuksen fokuoituminen johtamiskäyttäytymisen osalta yhteen selkeään osa-alueeseen puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennusta.

¹⁴ Puolustusvoimat. (2011), Esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen ensimmäisen päivän opetusmateriaali, dia seitsemän.

2.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Johtamiskäyttäjymisen yhteyksiä johtamisen vaikutuksiin ja organisaation tehokkuuteen tutkitaan yleensä perinteisin korrelatiivisin menetelmin¹⁵. Tommi Kinnusen ja Vesa Nissisen mukaan esimies- ja vuorovaikutusvalmennusta voidaan tarkastella yksilön, ryhmän tai organisaation näkökulmista. Tässä tutkimuksessa tarkasteluun rajattiin yksilö. Kinnusen ja Nissisen mukaan vaikuttavuuden arviointia ja mittausta voidaan tehdä tutkimalla valmennusprosessin tavoitteita, muutoksia valmennettavien toimintaympäristössä, organisaation menestystä ja sen tuloksia perustehtävässä sekä imagon ja tunnettuuden kautta.¹⁶

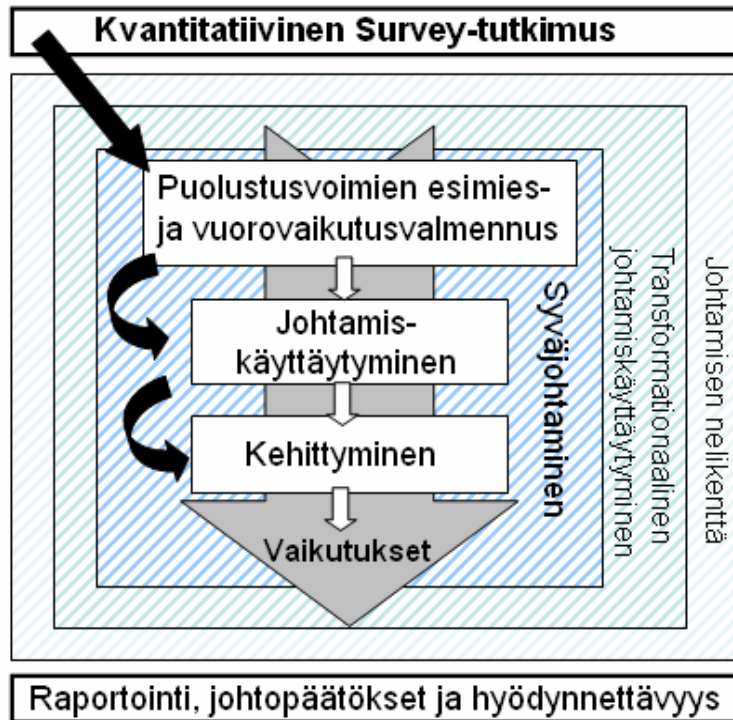
Tässä tutkimuksessa tutkittiin puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen vaikutusta johtamiskäyttäjymisen kehittymiseen yksilötasolla. Näin ollen esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen osalta päädyttiin valmennusprosessin tavoitteiden eli välittömien vaikutusten näkökulmaan. Mittarina tällaisissa tutkimuksissa käytetään Kinnusen ja Nissisen mukaan profiilimuutoksia, valmennuspalautteita, oppimistehtäviä tai vaikuttavuuskyselyitä¹⁷.

Tämän tutkimuksen kvantitatiivisen aineiston muodostuminen on esitelty tutkimusraportin pääluvussa seitsemän ja sen alaluvuissa. Tässä tutkimuksessa puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen vaikutusta johtamiskäyttäjymisen kehittymiseen tarkasteltiin sovelletulla vaikuttavuuskyselyllä, joka koostui erilaisista mittarin osista. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys jäsenyi kuvion yksi mukaiseksi.

¹⁵ Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 43

¹⁶ Kinnunen, T. Nissinen, V (2009), Vaikuttavuuden tarkastelua, s. 9

¹⁷ Sama, s. 9



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Kuvion rasteroidut laatikot kuvaavat tutkimuksen teoreettista pohjaa. Pohja rakentuu johtamisen nelikenttään, transformationaaliseen johtamiskäyttäytymiseen ja syväjohtamiseen. Mustat nuolet osoittavat ohivirtauksen suunnan tutkimusmenetelmästä tutkittavaan kohteeseen kronologisessa järjestyksessä. Valkoiset nuolet osoittavat tutkimuskohteen, eli puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen vaikutusten tarkastelun suunnan johtamiskäyttäytymisen kehittämiseksi.

Tämä tutkimus perustuu kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kerätään empiirinen aineisto, jonka jälkeen tutkimuskysymyksiin vastataan aineiston ja tilastollisen menetelmän vuoropuhelulla. Survey- tutkimuksella tarkoitetaan suunnitelmallista kyselytutkimusta, jolla aineisto kerätään¹⁸. Tutkimuksen toteutus on esitelty pääluvussa seitsemän. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että siinä käytetään täsmällisiä ja laskennallisia, ihmistieteissä usein tilastollisia menetelmiä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Taustalla on niin sanottu realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Tämän ajattelutavan on synnyttänyt loogiseksi positivismiksi nimetty filosofinen suuntaus, joka korosti sitä, että kaikki tieto on peräisin suorasta aistihavainnosta ja loogisesta päättelystä, joka perustuu näihin havaintoihin.

¹⁸ Heikkilä, Tarja. (2010), Tilastollinen tutkimus, s.19

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa objektiivisuus katsotaan saavutettavan sillä, että tutkija pysyy erillään tutkittavasta kohteesta.¹⁹ Tämä tutkimus rajattiin tarkoituksella koskemaan yksilön osaamisen ja vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittämistä osana puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennusta. Valmennuksen kokonaisvaikutusten tutkiminen olisi tehnyt tutkimuksesta liian laajan, jolloin tuloksien syvällinen analysointi ja validius olisivat todennäköisesti jääneet liian suppealle tasolle.

2.3 Tutkimuksen käsitteet

Tämän tutkimuksen keskeisimmät käsitteet muodostuivat teoreettisen pohjan mukaisesti. Käsitteet olivat: johtaminen, johtajuus, organisaatorakenteet, organisaatiokulttuuri, toimintaympäristö, transformationaalinen johtamiskäyttäytyminen, syväjohtaminen, syväjohtamisen johtamiskäyttäytyminen, sisäinen motivaatio, ulkoinen motivaatio sekä puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus.

Käsitteinä johtaminen, johtajuus, organisaatorakenteet ja organisaatiokulttuuri määritetään tässä alaluvussa johtamisen nelikentän avulla. Johtamisen nelikenttä on hyödyllinen tämän tutkimuksen kannalta siksi, että sen avulla voidaan tarkastella johtamisen ja erityisesti johtamiskäyttäytymisen suhdetta näkyvään ja näkymättömään tilaan, kuten tässä tutkimuksessa organisaatorakenteisiin, organisaatiokulttuureihin ja toimintaympäristöön. Johtaminen ei tapahdu koskaan tyhjiössä²⁰.

Sotilasjohtamiseen liittyvää tutkimusta voidaan tehdä sotilasprofessori everstiluutnantti (FT) Aki-Mauri Huhtisen mukaan monesta eri näkökulmasta²¹. Johtamisen tutkimukseen ja opetukseen kuuluvat osa-alueet ja niihin liittyvät ilmiöt, sekä piirteet esitellään Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen (nykyään yhdistetty Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos) tekemän kuvauksen mukaisesti. Johtamisen nelikentässä vaikuttavat elementit ovat: leadership (johtajuus), management (johtaminen), organisaatorakenteet ja organisaatiokulttuuri. Osa-alueet ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Aikakauden vallitsevat trendit ja uudet

¹⁹ Hirsjärvi, Sirkka. Remes, Pirkko. Sajavaara, Paula. (2005), Tutki ja kirjoita, s. 130

²⁰ Kiuru, Jukka. (2009), Johdatus Johtamisen perusteet -opintojaksoon, s. 17

²¹ Virta, Jami. (2007), Johtamisen laitoksen tutkimusohje, s. 21–22

tutkimustulokset muuttavat osa-alueiden painotuksia ja merkityksiä johtamisen kokonaisuudessa.²²

Johtaminen määritellään Seeckin mukaan toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja hankitaan, kohdennetaan ja hyödynnetään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi²³. Johtamisen laitoksen tekemän tieteenalan kuvauksen mukaisesti johtaminen jaotellaan johtajuuteen (leadership) ja johtamiseen (management).

Management tarkoittaa asioiden johtamista. James MacGregor Burns tuloksia tutki Bernard M. Bass vuonna 1985. Bass laajensi Burns'n ihmisten johtamisen näkökulmaa. Hän esitti, että transaktionaalisen johtamisen käsite vastasi lähinnä "management" -käsitteen sisältöä. Transaktionaalisessa johtamisessa johtaja käy eräänlaista kauppaa alaisensa kanssa. Bass kiteytti transaktionaalisen johtamisen siten, että johtaja selvittää mitä työstä halutaan vastineeksi ja pyrkii antamaan sen alaisilleen jos suoritukset sitä edellyttävät.²⁴ Tästä puolustusvoimissa ymmärretään transaktionaalinen johtamistyyli asioiden johtamistyylinä. Syväjohtamisen johtamiskäyttäytymisen osalta asioiden johtaminen tarkoittaa kontrolloivaa johtamista²⁵.

Puolustusvoimissa johtajuus ymmärretään ihmisten johtamisena. Ihmisten johtamiselle on tyypillistä, että siinä vallitsevat erilaiset ilmiöt, asiat ja paradigmat²⁶. Johtajuudessa tarkastellaan yksilöä, yksilöä osana ryhmää, ryhmän vaikutusta yksilöön ja edellä mainittuihin liittyvää johtamiskäyttäytymistä käyttäytymisteorioiden kautta. Puolustusvoimissa johtajuus liitetään johtajan perusominaisuuksiin ja johtamisen keinovalikoimaan. Tällä hetkellä johtajuuden trendinä, niin puolustusvoimissa kuin muuallakin yhteiskunnassa, vaikuttaa vahvasti näkökulma, että johtajuus on ensisijaisesti kytköksissä yksilötason osaamisen kehittämisen kanssa²⁷. Johtajuutta käsitellään kattavammin tutkimusraportin pääluvuissa kolme ja neljä.

Rakenne määrittelee organisaation eri toiminnot, sekä niiden väliset suhteet, ja siitä ilmenee ihmisten väliset roolit. Organisaatorakenteissa on olemassa auktoriteettisuhteet määrittävä vertikaalinen organisaatorakenne ja osastojaon määrittävä horisontaalinen organisaatoraken-

²² Johtamisen laitos. (2006), Johtamisen tieteenalan ja oppiaineen kuvaus

²³ Seeck, H. (2008), Johtamisopit Suomessa – Taylorismista innovaatioteorioihin, s. 18

²⁴ Bass, Bernard. M. (1998), Transformational leadership, s. 4

²⁵ Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 100–102

²⁶ Metsämuuronen, Jari (2006), Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, s. 41 määrittää paradigman olevan mallikaavio tai selitys tutkittavasta ilmiöstä, joka ei ole vielä saanut teorianomaista hyväksyntää. Toisaalta paradigma voi olla tutkijan näkemys siitä, mikä on oikein ja totta.

²⁷ Valtanen, Mikko. (2008), Johtamisen sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä, s. 13

ne.²⁸ Puolustusvoimien organisaatorakenne perustuu Henri Fayolin linja-esikuntaorganisaatioon ja se on vahvasti hierarkkinen²⁹. Syväjohtamisen johtamiskäyttämisen osalta passiivinen johtaja luottaa organisaation rakenteen ja rutiinien antavan tarvittavat perusteet tehtävien suorittamiselle³⁰.

Organisaatiossa on oma kulttuurinsa, joka ohjaa ja määrittelee organisaatiossa toimivien elämää ja työskentelyä³¹. Käsitteenä organisaatiokulttuuri ei ole täysin yksiselitteinen. Kulttuurin käsite on kiistanalainen ja erilaiset organisaatioteoreetikot lainaavat käsitettä eri antropologisista traditioista.³² Edgar H. Schein on jakanut organisaatiokulttuurin kolmeen tasoon. Hänen luomassaan ”jäävuorimallissa” näkyvät signaalit kertovat tavan, jolla ihmiset tuovat itsensä esille ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Näkyvää tasoa kuvastavat esimerkiksi organisaatiokaaviot, rakennukset ja tekniikka. Välittömästi pinnan alla ovat organisaation arvot, yhteisön yhtenäisyys ja epävirallinen organisaatio. Näkyvä organisaatiokulttuuri ilmenee tavoitteissa, työnjaossa, säännöissä, ohjauksessa ja tehtäväkeskeisyydessä. Näkymätön organisaatiokulttuuri ilmenee asenteina, arvoina, tunteina, vuorovaikutuksena, mielikuvina, piilonormeina ja tunnekeskeisenä toimintana.³³

Johtamisen laitoksen mukaan sotilasjohtaminen tapahtuu neljässä eri toimintaympäristössä jotka ovat sodanajan toimintaympäristö, kriisinhallinnan toimintaympäristö, rauhanajan toimintaympäristö ja kokonaisuunpuolustuksen toimintaympäristö. Tässä tutkimuksessa toimintaympäristönä on rauhanajan toimintaympäristö.

Transformationalisen johtamiskäyttämisen pyrkimyksenä on luoda kehittävä ja stimuloiva vuorovaikutussuhde. Johtajien ja alaisten tavoitteet ja pyrkimykset ovat hyvin lähellä toisiaan.³⁴ Transformationaalinen johtaja haluaa tehdä yhteistyötä alaistensa kanssa ja olla heidän kehittymisensä ohjaajana. Samalla johtaja voi tarkastella ja kehittää itseään. Transformationaalinen johtaja uskoo siihen, että alaiset ovat kehittymishaluisia ja valmiita siihen. Johtajan ihmiskäsitys korostaa kasvuhakuisuutta ja myönteisyyttä.³⁵

²⁸ Valtanen, M. (2008), Johtamisen sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä, s. 126

²⁹ Sama. (2008), s. 130.

³⁰ Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 100–102

³¹ Siltala, Heikki. (1999), Siviilijohtajuudesta sodanajan johtajuuteen, Ilmatorjuntaupseeri 4/1999.

³² Czarniawska-Joerges, Barbara. (1992), Exploring complex organizations, s. 159–160

³³ Schein, Edgar. (1992), Organizational Culture & Leadership, s. 22

³⁴ Nissinen, V. (2006), Syväjohtaminen, s. 128

³⁵ Sama, s. 129

Syväjohtamisessa tavoitellaan erinomaista johtamiskäyttäytymistä. Teorian mukainen johtaminen perustuu käyttäytymistieteelliseen lähestymistapaan ja käsitteistöön. Syväjohtamisen tieteellinen viitekehys koostuu transformationalisesta johtajuudesta ja konstruktivistisesta oppimiskäsityksestä ja sen ihmiskuva on myönteinen ja kasvuhakuinen.³⁶ Syväjohtaminen on tällä hetkellä puolustusvoimien johtajakoulutuksen ydin ja siitä hankitaan palautetta johtajaprofiililla.

Syväjohtamisen johtamiskäyttäytyminen koostuu kahdesta sanasta: tavoitteellinen ja vuorovaikutus. Tavoitteellisuudella tarkoitetaan yksilön, ryhmän tai organisaation selkeätä tavoitetta, johon johtamiskäyttäytyminen perustuu. Vuorovaikutus on ihmisten välistä toimintaa.³⁷

Motivaatio on hypoteettinen konstruktio, joka auttaa ymmärtämään yksilön käyttäytymistä³⁸. Motivaatio jaetaan perinteisesti kahteen pääryhmään: sisäiseen motivaatioon ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäiseen motivaatioon liittyy halu suoriutua erilaisista tehtävistä.³⁹ Ulkoiseen motivaatioon liittyy pyrkimys saada erilaisia ulkoisia palkkioita ja tunnustuksia toiminnoista ja suorituksista⁴⁰.

Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus on valmennusohjelma, jossa noudatetaan syväjohtamisen ajattelu- ja toimintatapaa. Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus koostuu neljästä lähiopetuspäivästä. Tämän lisäksi valmennettavat henkilöt tekevät erilaisia etä- ja valmistautumistehtäviä. Kokonaisuudessaan puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus kestää noin vuoden. Opetettavat kokonaisuudet ovat: oman osaamisen ja vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittäminen, avoimen johtamis- ja palautekulttuurin rakentaminen, henkilöstön yhteisen arvopohjan rakentaminen ja työyhteisön toiminnan kehittäminen.⁴¹

³⁶ Nissinen, V. (2004), Syväjohtaminen, s. 141–155

³⁷ Sama, s. 157–158

³⁸ Ball, Samuel. (1977), Motivation in education, s. 2–5

³⁹ Deci, Edward, L. (1975), Intrinsic Motivation, s. 23

⁴⁰ Deci, E., L. Ryan, R., M. (1985), Intrinsic Motivation and Self-determination in human behavior, s. 32, 49

⁴¹ Puolustusvoimat. (2011), Esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen opetusmateriaali, dia seitsemän

3 TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN SYVÄJOHTAMISEN JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN SELKÄRANKANA

3.1 Transformationaalisen johtamisen tutkimus maailmalla

James MacGregor Burnsia pidetään transformationaalisen johtamisen mallin kehittäjänä teoksellaan ”Leadership” vuonna 1978. Burns halusi erottaa toisistaan transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen Max Weberin vuonna 1947 julkaisemaan teokseen ”The Theory of Social and Economic Organization” perustuen.⁴² Transaktionaalinen johtaminen on vastavuoroista toimintaa, jossa johtaja käy niin sanotusti kauppaa alaistensa kanssa.⁴³ Esimies esimerkiksi vaihtaa palkan työhön. Esimies haluaa saavuttaa tietyt tavoitteet tai tulokset riippumatta siitä minkälaiset alaisten tavoitteet ovat. Tällainen johtaminen on tyypillisin johtamismuoto.⁴⁴

Transformationaalinen johtaja ottaa huomioon alaisten tarpeet ja vaatimukset. Transformationaalinen johtaja haluaa selvittää mitkä ovat alaistensa motiivit ja pyrkii tyydyttämään heidän tarpeensa, jolloin alaiset on helpompi sitouttaa yhteiseen toimintaan ja tavoitteisiin. Pyrkimyksenä on luoda kehittävä ja stimuloiva vuorovaikutussuhde. Johtajien ja alaisten tavoitteet ja pyrkimykset ovat hyvin lähellä toisiaan.⁴⁵ Tässä huomataan selkeä ero transaktionaalisen ja transformationaalisen johtajan välillä. Transformationaalinen johtaja haluaa tehdä yhteistyötä alaistensa kanssa ja olla heidän kehittymisensä ohjaajana. Johtaja voi samalla tarkastella ja kehittää itseään. Transformationaalinen johtaja uskoo siihen, että alaiset ovat kehittymishaluisia ja valmiita siihen. Johtajan ihmiskäsitys korostaa kasvuhakuisuutta ja myönteisyyttä.⁴⁶

Burnsin lisäksi asiaa on tutkinut Bernard M. Bass. 1980-luvun alussa Bass tutki transformationaalista johtamista. Hän tuli johtopäätelmiin, että johtamistapa oli liian vaikea sitouttaa käytäntöön. Näin ollen hän pyrki muokkaamaan oman, käytäntöön sitoutettavan ja mitattavissa olevan teorian hyvästä johtamiskäyttäytymisestä.⁴⁷ Kirjassa ”Leadership and Performance Beyond Expectations” (1985) Bassin lähtökohtana olivat Burnsin transaktionaalisen ja trans-

⁴² Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 32–35

⁴³ Bass, B. M. (1998), Transformational leadership, s. 4

⁴⁴ Nissinen, V. (2006), Syväjohtaminen, s. 128

⁴⁵ Sama, s. 128

⁴⁶ Sama, s. 129

⁴⁷ Räsänen, M. (2005), Syväjohtaja – malli mahdottomuudesta?, s. 75

formationaalisen johtamisen erot. Bassin piti empiirisen johtamisen aikaisempaa tutkimusta epätydyttävänä. Transformationaalisen johtamisen tutkimusta on jatkettu Binghamtonin yliopistossa Bassin ohjauksessa.⁴⁸

Bassin mukaan transaktionaalinen johtaja ottaa selvää mitä alaiset haluavat työstä vastineeksi ja antaa sovitun korvauksen jos suoritukset sitä edellyttävät. Palkkiot tai niiden lupaaminen toimii kannusteena yrittämiseen. Alaisten kiinnostuksen kohteet saattavat liittyä sillä hetkellä olevan tehtävän suorittamiseen, jolloin johtaja ottaa aktiivisesti kantaa niihin.⁴⁹

Transformationaalinen johtaminen koostuu neljästä komponentista:

1. Yksilöllinen huomioiminen, jossa johtaja on kiinnostunut alaisten henkilökohtaisesta ja ammatillisesta kehityksestä. Johtaja on tukena ongelmatilanteissa, ja hän hyväksyy erot yksilöiden välillä.
2. Intellektuaalinen stimuloiminen, jossa johtaja kannustaa alaisiaan omaan ajatteluun. Hän rohkaisee alaisia ilmaisemaan omia ideoitaan rohkeammin, vaikka ne olisivatkin epätavallisia. Tavoitteiden saavuttamiseksi johtaja pystyy miettimään erilaisia ratkaisumalleja ja ottaa vastaan alaisten tuomia ratkaisuehdotuksia.
3. Inspiraationaalinen motivoiminen, jossa tavoitteet asetetaan korkealle, jolloin johtaja omalla esimerkillään saa alaiset jopa ylittämään itsensä. Johtaja pyrkii siihen, että yhteisten tavoitteiden myötä ryhmäkiinteyks kasvaa.
4. Idealisoitu vaikuttaminen, jossa johtaja toimii roolimallina alaisilleen. Heidän on helppo samaistua ja luottaa häneen. Johtaja asettaa alaistensa tarpeet omiensa edelle.⁵⁰

Bass halusi laajentaa Burns'n näkemystä vielä enemmän ihmisten johtamiseen. Bassin mukaan transaktionaalinen johtaja on asioiden johtaja, eikä niinkään ihmisten johtaja, kuten transformationaalinen johtaja pyrkii olemaan. Bassin mielestä tehokas johtaja kykenee yhdistelemään transaktionaalista ja transformationaalista johtamistyyliä.⁵¹ Burns näkee edellä mainitut johtamismuodot toistensa vastakohtina⁵².

⁴⁸ Nissinen, V. (2006), Syväjohtaminen, s. 130

⁴⁹ Sama, s. 130–131

⁵⁰ Bass, B. M. (1998), Transformational leadership, s. 5–6

⁵¹ Sama, s. 4–5

⁵² Nissinen, V. (2006), Syväjohtaminen, s. 131

Huomioitavaa on, että transformationaalista johtamista on tutkittu aktiivisesti 1980-luvulta alkaen professori Bassin johtaman tutkijayhteisön voimin. Transformationaalisen johtamisen tutkimus Suomessa ja sen liittyminen osaksi syväjohtamisen mallia esitellään seuraavissa luvuissa. Transformationaalinen johtaminen pohjautuu kognitiiviseen malliin ja sen liityntäpinnat löytyvät myös psykologiasta. Persoonallisuustekijöillä on selkeä asema transformationaalisisessa johtamisessa.⁵³

3.2 Transformationaalisen johtamisen tutkimus Suomessa

*”Puolustusvoimien uudistettu johtajakoulutusohjelma pohjautuu transformationaaliseen johtamiseen, joten on oletettavaa, että malliin kohdistuvien tutkimusten määrä sotilasorganisaatioissa kasvaa tulevaisuudessa”*⁵⁴.

Suomessa transformationaalista johtamista ovat tutkineet useat henkilöt. Everstiluutnantti (evp) Vesa Nissinen tuli tunnetuksi kehittäessään transformationaaliseen johtajuuteen perustuvan sovelluksen, josta hän käyttää nimitystä syväjohtamisen malli. Nissinen painottaa, että syväjohtaminen ei ole toimintamalli, vaan oppimismalli. Hänen mukaansa käsitteissä on suuri ero. Syväjohtaminen ei mallinna hyvää sodanajan johtajuutta, vaan johtamiskäyttämisen oppimiselle viitekehyksen, joka toimii johtamisympäristöstä riippumatta.⁵⁵

Pauli Juuti (1995) muodosti transformationaalisesta johtamisesta termin ”muutoksen johtaminen” ennen syväjohtamisen lanseeraamista puolustusvoimiin. Pekka Ruohotie käytti transformationaalisen johtamisen mallista transformatiivisen johtamisen nimitystä. Tommi Kinnusen mukaan yksi mielenkiintoisimmista töistä tällä saralla on Raisa Kujalan (2000) pro gradu-opinnäytetyö ”Syväjohtamisen yhteys alaisten työmotivaatioon”. Kujala tutki keski johdon esimiesten johtamiskäyttämistä ja työmotivaatiota Kesko OyJ:ssä. Kujala käytti tutkimuksensa teoreettisena viitekehyksenä syväjohtamisen mallia. Lisäksi Kujala käytti johtamiskäyttämisen mittarina syväjohtamisen kysymyssarjaa (versio 8A99). Kysymyssarjaa ei muokattu erikseen siviiliyrityksen tarpeisiin. Näin ollen Kujala todisti kysymyssarjan käyttökelpoisuuden sellaisenaan myös sotilasorganisaation ulkopuolella.⁵⁶

⁵³ Räsänen, M. (2005), Syväjohtaja – malli mahdottomuudesta?, s. 85

⁵⁴ Kinnunen, T. (2003), Johtamisen kehittyminen, s. 28

⁵⁵ Räsänen, M. (2005), Syväjohtaja – malli mahdottomuudesta?, s. 88

⁵⁶ Kinnunen, T. (2003), Johtamisen kehittyminen, s. 28

Myöhemmin on käynyt selväksi, että Deep Lead Oy:n myötä syväjohtamisen oppeja sovelletaan laajasti sotilasorganisaation ulkopuolella. Tämä indikoi syväjohtamisen mallin monipuolisuudesta. Syväjohtamisen mallin soveltuminen siviileille ja sotilaille ilmenee puolustusvoimissa siten, että koulutus mahdollistetaan kaikille henkilöstöryhmille. Syväjohtaminen on monipuolinen johtamiskäyttämisen oppimisen malli toimintaympäristöstä ja ammattiryhmästä riippumatta.

Puolustusvoimissa tehdyt tutkimukset keskittyvät transformationaalisessa johtamisessa syväjohtamisen mallin näkökulmaan. Tommi Kinnunen (1998) on tutkimuksessaan ”Nuori upseeri kouluttajana ja ihmisten johtajana” tarkastellut johtajakoulutuksen vaikutusta johtamiskäyttämisen kehittämiseen. Mika Piironen (1998) on tarkastellut tutkimuksessaan ”Jatkotutkinto-osastolla opiskelevan upseerin johtamiskäyttämisen ja siihen liittyvät kehittämistarpeet” johtamiskäyttämisen arviointia ja palautejärjestelmän kehittämistarpeita.

Pertti Holma (1999) on tarkastellut tutkimuksessaan ”Kouluttajan syvän johtamisen johtamiskäyttämisen johtajaprofiili ja sen kehittäminen” syväjohtamisen mallin ulottuvuuksien suhdetta tehokkuuteen erilaisissa tehtävissä. Ville Vuorio (2001) on puolestaan tarkastellut tutkimuksessaan ”Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä” syväjohtamisen mallin mukaisen johtamiskäyttämisen suhdetta työympäristön laatuun ja tehokkuuteen.⁵⁷ Edellä mainitut tutkimukset sijoittuvat aikaan, jolloin keskustelu syväjohtamisen ympärillä alkoi voimistua. Puolustusvoimiin integroimisen jälkeen on havaittu, että keskustelu syväjohtamisen ympärillä jatkuu edelleen.

3.3 Transformationaalinen johtaminen puolustusvoimien johtajakoulutuksen perustana

Professori Alan Brymanin mukaan johtamisen teoriasta ja tutkimuksen suuntauksesta 1980-luvun alkupuolelta eteenpäin on käytetty nimeä johtamisen uusi paradigma⁵⁸. Johtamisen uusi paradigma on ennen kaikkea tieteellinen näkökulma johtajuuteen. Näkökulma perustuu käsitykseen johtajuudesta aktiivisena, tavoitteellisena toimintana tietyssä kontekstissa.⁵⁹ Puolustusvoimien johtajakoulutusohjelman sisältötieto on paradigmaperusteista, mutta käytettävän

⁵⁷ Kinnunen, T. (2003), Johtamisen kehittyminen, s. 28–29

⁵⁸ Bryman, Alan. (1992), *Charisma & Leadership in Organizations*, s. 1

⁵⁹ Nissinen, V. (2002), Johtamisen tutkimuksen menetelmistä, s. 61

mallin osalta suomalaiseseen kulttuuriympäristöön ja sotilasjohtajuuteen sovitettua⁶⁰. Paradigma käsitteenä kiteytetään tieteenfilosofi Thomas Kuhnin mukaan seuraavaan lauseeseen:

*”Paradigma on tietyn tieteellisen yhteisön sisällä havaittava yhteinen sitoumus, joka liittyy tieteen tekemisen ongelmiin, teorioihin ja menetelmiin. Paradigman avulla opiskelijoita ohjataan tuon tieteellisen yhteisön jäsenyyteen. Paradigma ei ohjaa ainoastaan menetelmällisesti, vaan määrittelee kuinka olemassa olevaa maailmaa hahmotetaan”*⁶¹.

Puolustusvoimien johtajakoulutuksen sisältötiedon ydin on syväjohtamisen malli, joka esitellään tarkemmin pääluvussa neljä. Syväjohtamisen malli pohjautuu transformationaalisen johtamisen mallintamiseen, mutta on empiirisiin aineistoin kehitetty vastaamaan suomalaisen sotilaskoulutuksen vaatimuksia⁶². Syväjohtaminen lähtee ihmisestä ja ihmisen mahdollisuuksista, unohtamatta kuitenkaan johtajuuden muita osa-alueilta. Ihmiset luovat kulttuurin ja organisaatiot rakentuvat ihmisistä. Johtajakoulutus on sekä suoraa, että välillistä ihmisiin vaikuttamista. Nissisen mukaan transformationaaliseen johtamiseen perustuva johtajakoulutusohjelma edellyttää jokaiselta johtajalta pyrkimystä henkilökohtaiseen kehittymiseen ja kasvuun. Hänen mukaansa se on tärkeää tulevaisuudessa, sillä oppivat organisaatiot koostuvat oppivista yksilöistä. Nissinen arvio, että muutoksen maailmassa vain oppivat organisaatiot voivat menestyä.⁶³

Johtajakoulutuksen suorat vaikutukset voivat olla esimerkiksi koulutettavien henkilöiden johtajaprofiilien muutokset. Välillisillä vaikutuksilla ymmärretään esimerkiksi erilaisten motivaatiotekijöiden vaikutukset johtajakoulutukselle ja johtajana kehittymiselle. Ihminen ei elä tyhjiössä, joten yksilöön vaikuttavat monenlaiset motivaatiotekijät. Johtajakoulutuksen onnistuessa yksilön johtamiskäyttäytymisen kehittämisessä voidaan sen todeta lisäävän sisäisiä motivaatiotekijöitä. Kehittyminen koetaan itsessään palkintona ja siitä saadaan tyydytystä. Toisaalta, mikäli johtajakoulutus koetaan pakollisena pahana, saattavat ulkoiset motivaatiotekijät korostua esimerkiksi käskyinä kehittyä.

⁶⁰ Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 53

⁶¹ Kuhn, Thomas, (1970), The Structure of Scientific Revolutions, s. 11

⁶² Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 53

⁶³ Sama, s. 44

Unto Pirneksen mukaan yksilön motivaatio on johonkin tilanteeseen liittyvä, yksilön muuttuva henkinen tila, joka määrää, millä vireydellä ja mihin suuntautuneena hän toimii. Motivaatio nähdään innostuneisuutena ja tavoitteellisuutena. Edelleen yksilössä vaikuttavien motivaatiotekijöiden taustalla ovat erilaiset motiivit. Motiivit voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia, sisäisiä tai ulkoisia, sosiaalisia tai biologisia. Motiiveina voivat toimia esimerkiksi tarpeet, sosiaaliset normit, arvot, tavoitteet, palkkiot tai tilanteiden muuttuminen.⁶⁴ Tässä tutkimuksessa fokus asetettiin yksilössä vaikuttaviin sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Nissinen esitti, että nykyinen johtajakoulutusohjelma edellyttää jokaiselta johtajalta pyrkimystä henkilökohtaiseen kehittymiseen ja kasvuun⁶⁵. Haasteeksi muodostuu kehittymiseen ja kasvuun haluton henkilö. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen saatetaan kokea vaikeaksi nykyisen johtajakoulutuksen menetelmillä, mikäli yksilö ei siihen sitoudu.

Suomessa transformationaalisen johtamisen mahdolliseksi käännöksiksi on tarjottu ainakin termejä muuttuva, muuttava, uudistava, motivoiva ja kehittävä johtajuus. Syväjohtaminen nimenä syntyi johtamisen uuden paradigman taustalla olevasta ilmiöstä, jota kutsutaan erinomaiseksi johtamiskäyttäytymiseksi. Erinomainen johtamiskäyttäytyminen taas perustuu johtamisen perimmäisiin mahdollisuuksiin ja sen alkulähteeseen. Todellinen johtajuus lähtee niin johtajan, kuin alaistenkin sisäisten inhimillisten prosessien tasolta: arvoista, tarpeista, haluista ja motivaatiosta.⁶⁶

Kehittyvän johtajuuden mukaisesti on tärkeää tietää, mikä ihmisiä motivoi ja miten se vaikuttaa käyttäytymiseen. Tällä tavoin muun muassa esimiestehtävissä toimivat henkilöt voivat ymmärtää paremmin sekä omaa, että toisten käyttäytymistä. Motivaatiolla on suuri merkitys johtajana kehitymisessä. Samassa kulttuuripiirissä olevia ihmisiä motivoi suunnilleen samat asiat. Esimiesten tarpeet ovat pääosin samanlaiset kuin alaisten.⁶⁷ Johtamiskäyttäytymisen kehittämiseen vaikuttavat: henkilön persoonallisuus, yksilön tarpeet, työn sisältö, saavutukset työssä ja eteneminen, sekä työympäristö.

Työn sisältö tarjoaa yksilölle sisäisiä palkkioita ja tyydyttää ylemmän asteen tarpeita. Tuloksena näiden tarpeiden tyydyttämisestä ovat yleensä korkea työtyytyväisyys ja työnilo. Vastavasti palkkiot, työolosuhteet, esimieheltä saatu tunnustus ja osallistumismahdollisuudet tarjoavat yksilölle ulkoisia palkkioita ja tyydyttävät alemman asteen tarpeita. Ylemmän ja alem-

⁶⁴ Pirnes, Unto. (2003), *Kehittyvä johtajuus*, s. 71–72

⁶⁵ Nissinen, V. (2000), *Puolustusvoimien johtajakoulutus*, s. 44

⁶⁶ Sama, s. 80

⁶⁷ Pirnes, U. (2003), *Kehittyvä johtajuus*, s. 72–73

man asteen tarpeiden tyydyttämisellä voidaan todeta olevan positiivisia vaikutuksia yksilössä. Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät täydentävät toisiaan.

Käyttäytymistieteiden, erityisesti kasvatustieteen alueelta, ja konstruktivistisen oppimiskäsityksen käsitteentästä löytyy vakiintunut termi syväoppiminen, joka asetetaan pintaoppimisen vastinpariksi. Syväprosessoiivassa oppimisessa oppija keskittyy tiedon merkityksen tavoitteen, pyrkien ymmärtämään sen perimmäisen tarkoituksen ja yhteyden sekä omiin kokemuksiin, että aiempaan tietoon. Prosessiin kuuluu myös omien ennakkokäsitysten tunnistaminen yksilötasolla. Ennakkokäsitykset voivat muodostua yksilöissä erilaisien tekijöiden ja vaikutusten kautta. Ulkoisilla ja sisäisillä motivaatiotekijöillä voi olla vaikutusta yksilön ennakkokäsityksiin siten, että esimerkiksi muiden keskustelut tai mielipiteet ohjaavat niiden muodostumista. Ennakkokäsitysten tunnistaminen on tärkeää syväoppimista haittaavien tekijöiden osalta. Haittaavien tekijöiden tunnistamisen jälkeen niitä voi tietoisesti pyrkiä poistamaan. Positiivisesti vaikuttavia tekijöitä voi tunnistamisen jälkeen pyrkiä korostamaan. Tällainen työ tulee jokaisen henkilökohtaisesti tehdä, jolloin yksilö voi muodostaa itsenäisesti käsityksensä mihin tahansa aiheeseen liittyen. Syväoppimisessa on siis kysymys yksilöllisten merkitysperspektiivien uudelleenmuotoutumisesta tietoisella tasolla.⁶⁸

On kiistatta selvää, että transformationaalinen johtaminen on uuden paradigman myötä oleellinen osa puolustusvoimissa käytössä olevaa johtajakoulutusta ja syväjohtamista. Uuden johtajakoulutuksen ja syväjohtamisen kehitystyö on jatkunut Nissisen aloittamana vuodesta 1996 alkaen. Tänä päivänä syväjohtaminen on aktiivinen tutkimuskohde niin laadullisissa, kuin määrällisissäkin tutkimuksissa. Laadukkaasti tehdyt tutkimukset kaikilla korkeakoulutasoilla lisäävät tutkimuskohteen reliabiliteettia. On hyvä asia, että keskustelu syväjohtamisen ympärillä käy edelleen aktiivisena.

⁶⁸ Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 80

4 SYVÄJOHTAMINEN

4.1 Johtamisen yleinen viitekehys

Kuviossa kaksi esitellään johtamisen yleinen viitekehys. Kuva havainnollistaa syväjohtamisen liityntäpinnat johtamiseen yleensä.



Kuvio 2. Johtamisen yleinen viitekehys.⁶⁹

Syväjohtamisessa tavoitellaan erinomaista johtamiskäyttäytymistä. Kuviossa kaksi johtamiskäyttäytyminen kytetään osaksi laajempaa johtamisen kokonaisuutta. Kuviota tarkasteltaessa tulee huomioda, että johtamisen kokonaisuutta katsotaan yksittäisen johtajan näkökulmasta. Johtamisen yleinen viitekehys antaa perusteet käsitteiden sisällölle ja niiden keskinäisten suhteiden analysoinnille vaihtuvissa toimintaympäristöissä. Tarkkaa ja yksiselitteistä rajanvetoa liittymäpintojen välillä on mahdotonta tehdä.⁷⁰ Johtajan tulisi hallita johtamisen yleinen viitekehys kokonaisuutena. Menestyvät johtajat panostavat viitekehysten ytimeen, ei ulkoreunoille. Heille ja heidän organisaatioilleen on tyypillistä tuloksellisuus, tehokkuus ja tilanneherkkyys. Johtamisen yleinen viitekehys on todettu Nissisen mukaan käyttökelpoiseksi tutkittaessa yksittäisen johtajan tehtäviä, asemaa ja toimintaa sotilasorganisaatiossa.⁷¹

⁶⁹ Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 81

⁷⁰ Sama, s. 81–82

⁷¹ Sama, s. 82

Johtamisen yleinen viitekehys koostuu päällekkäisistä elementeistä, joten sitä käsitellään tässä luvussa ”alhaalta ylös” periaatteella. Organisaation rutiinit ja rakenteet muodostavat viitekehysten pohjan. Tässä kohdassa organisaatiolle rakennetaan toiminnan tavoitteet ja päämäärät, joista myöhemmin muodostuu organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuri koetaan pysyvyytensä takia tärkeänä asiana. Toisaalta ”näin on tehty ennenkin” -rutiineihin tulisi silloin tällöin kiinnittää huomiota. Tehokkaaseen johtamiseen kuuluu yhtenä osana kyky pystyä arvioimaan rutiinien tarpeellisuutta ja mielekkyyttä.⁷²

Ammatillinen osaaminen ja johtamisen prosessit kuuluvat johtajan perusvalmiuksiin. Johtajan tulee pystyä ennakoimaan tulevia tilanteita, jolloin reagoimisaikaa olisi enemmän. Tämä taas johtaa siihen, että asioita voidaan valmistella etukäteen, jolloin johtaminen on selkeämpää ja tulokset parempia. Sotilaallinen johtamisprosessi on kuvattu yksinkertaisena aikasarjana jossa toiminnan valmistelu, päätöksenteko, toimeenpano ja valvonta ovat prosessin merkittävimmät osa-alueet. Tämä tulee ottaa huomioon muuttuvassa yhteiskunnassa, jossa sotilasorganisaatiot haastetaan kehittämään johtamisprosessejaan.⁷³

Ammattitaito on tehokkuuden kannalta keskeistä. Erinomaisen johtamiskäyttäytymisen perusedellytyksenä on ammattitaito. Johtamisen alatasoilla suurin merkitys on käytännön toiminnan johtamisessa.⁷⁴ Johtamisen keskitasoilla ammattitaidon merkitys alkaa muuttua. Johtaja tarvitsee koko ajan enemmän alaisiaan tuloksien tekemiseen. Hän ei enää kykene hallitsemaan kaikkia yksityiskohtia. Johtamisen ylätasoilla ammattitaito saa uudenlaisen merkityksen. Organisaatioiden ylätasoilla johtajat tarvitsevat strategisen johtamisen valmiuksia, unohtamatta ihmisten johtamista. Kokonaisuudet ja prosessit terävöityvät visioiksi. Näissä organisaatioissa on ennakoivaa johtamista ja resurssien tehokasta käyttöä. Alaisten kehitys, kouluttamisen ulottuvuudet ja johtajan esimerkki näkyvät koko organisaatiossa.⁷⁵

⁷² Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 82–83

⁷³ Sama, s. 84–85

⁷⁴ Sama, s. 86–87

⁷⁵ Sama, s. 87–88

4.2 Syväjohtamisen viitekehys

Syväjohtaminen perustuu käyttäytymistieteelliseen lähestymistapaan ja käsitteistöön. Nissisen mukaan johtajuuden kehittämiseen tarvitaan moniaineksinen oppimiskäsitys. Johtajakoulutuksen perustekijöitä ovat henkilön omat kokemukset ja havainnot arkielämässä, tiivis ja aktiivinen vuorovaikutus pienissä ryhmissä, sekä oma kriittisen refleктоiva ajattelu. Näiden tekijöiden tulee olla tasapainossa.⁷⁶

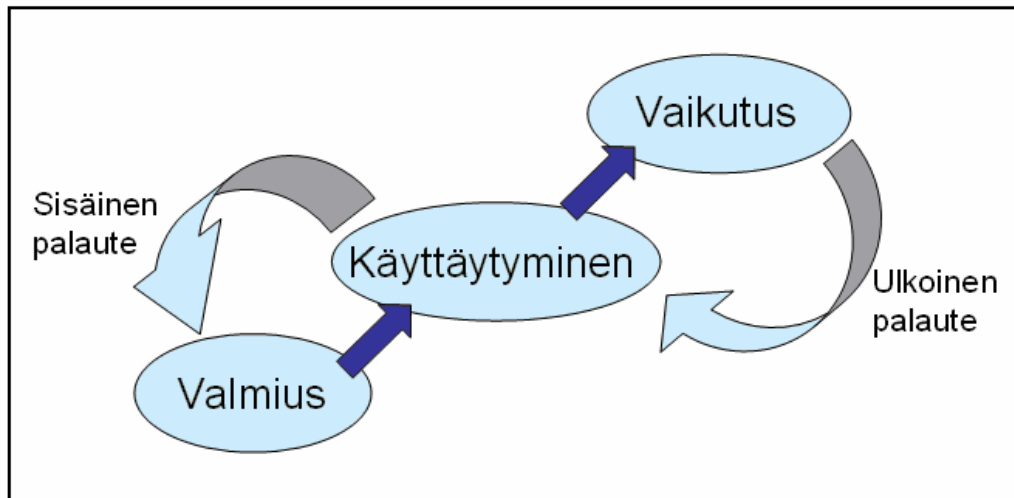
Syväjohtamisessa on myönteinen ja kasvuhakuinen ihmiskuva, kuitenkin realistisella tavalla. Siinä ymmärretään, että ihminen ei ole täydellinen. Ihminen tekee virheitä ja tarvitsee kannustusta. Syväjohtamisen tieteellinen viitekehys koostuu transformationalisesta johtajuudesta ja konstruktivistisesta oppimiskäsityksestä. Syväjohtamisessa peräänkuulutetaan koulutettavien esimiesten sitoutumista itsensä kehittämiseen.⁷⁷ Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen yhtenä merkittävänä tavoitteena on saada yksilöt sitoutumaan henkilökohtaiseen kehittämiseen. Haaste ei ole helppo. Koulutukseen käytetty aika valuu hukkaan, mikäli sitoutuminen epäonnistuu. Määrätietoisella itsensä kehittämisellä on viimeisien tutkimuksien mukaan merkittäviä vaikutuksia niin yksilöissä, kuin työyhteisöissäkin. Kehittämiseen sitoutunut henkilö kykenee näkemään johtajakoulutuksen hyödyn laajemmin saavutettujen tulosten valossa, jolloin henkilökohtainen kehittäminen mahdollistetaan kaikille henkilöstöryhmästä riippumatta. Tällöin vuorovaikutustaidot kehittyvät koko työyhteisössä.

Nissinen painottaa syväjohtamisessa vuorovaikutuskäyttäytymistä ja sen kehittämistä. Vuorovaikutuskäyttäytymisen viitekehys koostuu valmiudesta, käyttäytymisestä ja näiden vaikutuksesta. Palautteen merkitystä johtajana kehittymiselle pidetään tärkeänä.⁷⁸ Syväjohtamisessa palaute toteutetaan syväjohtamisen kysymyssarjalla, josta muodostuu johtajaprofiili. Kuviossa kolme esitellään syväjohtamisen viitekehys.

⁷⁶ Nissinen, V. (2004), *Syväjohtaminen*, s. 141

⁷⁷ Nissinen, V. (2006), *Syväjohtaminen*, s. 155

⁷⁸ Sama, s. 159



Kuvio 3. Syväjohtamisen viitekehys.⁷⁹

Johtajan valmius vaikuttaa suoraan johtamiskäyttäytymiseen. Johtamisen vaikutukset muodostuvat johtajan johtamiskäyttäytymisen perusteella. Palaute vaikuttaa johtamiskäyttäytymiseen ja valmiuteen. Ulkoinen palaute on kanssaihmisiltä saatua kirjallista sekä suullista tietoa ja tuntemuksia johtamisen vuorovaikutuksista. Sisäinen palaute tapahtuu johtajassa itsessään. Reflektoinnin avulla johtaja tekee havaintoja johtamiskäyttäytymisestään. Parhaimmillaan kuvion kolme viitekehys muodostaa elinikäisen jatkumon. Kuviossa kolme näkyvät nuolet osoittavat kulkusuunnan viitekehyksessä. Johtajana kehittymisen kannalta tarkasteltuna on erittäin tärkeää, että jatkumo ei katkea milloinkaan. Elinikäinen oppiminen ja kehittyminen vaativat johtajalta itsensä sitouttamista pitkään prosessiin.⁸⁰

4.2.1 Valmius

Syväjohtamisen viitekehysten lähtökohtana on valmius. Valmius koostuu useasta pienemmästä osasesta. Sisäisesti tärkeimpinä pidetään yksilön motivaatiota, arvoja, asenteita, ihmis- ja johtamiskäsitystä sekä osaamista. Tärkeitä ominaisuuksia osaamisalueella ovat yksilön ammatti- ja vuorovaikutustaidot. Reflektoinnin merkitys vuorovaikutustaidoissa korostuu johtajan kyvyssä havaita omia arvoja, asenteita ja käyttäytymistä. Ammattitaito tarkoittaa tiettyyn alaan tai ammattiin liittyviä tietoja ja taitoja.⁸¹

⁷⁹ Mukaillen: Nissinen, V. (2006), Syväjohtaminen, s. 40

⁸⁰ Kinnunen, T. (2003), Johtamisen kehittyminen, s. 33–34

⁸¹ Nissinen, V. Seppälä, Teemu. (2002), Johtajakoulutus murroksessa, s. 146

Pirneksen mukaan kehittymisen halun tulisi ohjata johtajan ja alaisten henkistä kasvua. Motivaation taustalla ovat erilaiset motiivit. Ne voivat olla tiedostettuja, tiedostamattomia, sisäisiä tai ulkoisia, sosiaalisia tai biologisia. Arvot, tarpeet, tavoitteet, palkkiot ja sosiaaliset normit ovat myös motiiveja. Sisäisissä tai ulkoisissa motiiveissa tapahtuvat muutokset saavat nopeita vaihteluita aikaan. Itse ansaittu ja saatu tunnustus lisää motivaatiota. Itse ansaittu, mutta saamatta jäänyt tunnustus alentaa motivaatiota nopeasti.⁸²

Kehittymishakuinen johtaja ymmärtää mikä motivoi ja miten se vaikuttaa käyttäytymiseen. Itsetuntemuksen perusteella hän voi luoda motivoivia työtehtäviä itselleen, sekä alaisilleen. Yksilöiden erot motivaatioissa voivat olla huomattavia. Kuitenkin samassa kulttuuripiirissä ihmisiä motivoivat suurin piirtein samat asiat.⁸³

Ihminen tyydyttää työssä tarpeitaan. Monipuolisuus ja haasteellisuus (työn sisältö) tarjoavat sisäisiä palkkioita ja tyydyttävät ylemmän asteen (itsensä toteuttamisen ja kehittämisen) tarpeita. Tästä seuraa korkea työtyytyväisyys ja työnilo. Työympäristö tarjoaa ihmiselle ulkoisia palkkioita ja tyydyttävät alemman asteen tarpeita, kuten yhteenkuuluvuus, turvallisuus ja huomioiduksi tuleminen. Sisäiset palkkiot ovat palkitsevimpiä ja kestävämpiä kuin ulkoiset. Tyytyväisyys on edellytys korkealle motivaatiolle. Tyytymättömyys johtaa turhaumiin ja toiminnallisiin häiriöihin.⁸⁴

Anneli Vilkkö-Riihelä esittää, että asenteet ilmenevät myönteisinä tai kielteisinä. Asenteiden merkitys näkyy selvimmin moraalisisissa ja eettisissä kysymyksissä. Positiivisen asenteen tekijöitä ovat kohteen ominaisuudet, palkitsevuus, tuttuus ja kohteen liittyminen itseemme. Vilkkö-Riihelän mukaan tuttu on turvallista ja usein ihminen vierastaa uutta. Mielipiteillä ilmaistaan asenteita. Ne voivat olla yksilön omia tai esimerkiksi työyhteisön valitsevia käsityksiä. Mielipiteiden ja asenteiden välille on vaikea vetää rajaa.⁸⁵ Yhtenä puolustusvoimien esimies ja vuorovaikutusvalmennuksen tavoitteena on muodostaa kehitymiselle myönteinen työyhteisö valmennettavien henkilöiden toimesta. Valmennettavat kertovat työyhteisöissään valmennusprosessista ja siten lisäävät sen tietoisuutta. Tällöin esimerkiksi johtamiskäyttäytymisen kehittämistä ei koeta vieraana asiana, vaan siitä ollaan kiinnostuneita ja sitä tuetaan.

⁸² Pirnes, U. (1990), *Kehittyvä johtajuus*, s. 59

⁸³ Sama, s. 59–60

⁸⁴ Sama, s. 60

⁸⁵ Vilkkö-Riihelä, Anneli. (1999), *Psykyke*, s. 690

Negatiivisina asenteina pidetään ennakkoluuloja. Ennakkoluulo voi perustua omiin kokemuksiin tai muiden välittämiin mielipiteisiin. Uusi asia voidaan kokea uhkatekijänä. Ennakkoluulot liittyvät kiinteästi stereotyyppiseen ajatteluun. Ennakkoluulojen vähentämiseen tai poistamiseen ei ole nopeaa keinoa. Ennakkoluuloja voidaan poistaa esimerkiksi koulutuksilla ja kampanjoilla. Koulutuksen merkitys on huomattava. Paljon koulutettu ihminen pystyy käsittelemään uusia asioita paremmin kuin vähän koulutettu. Ristiriidat ja erilaisuus eivät ole ongelma paljon koulutetulle ihmiselle.⁸⁶ Syväjohtamiseen perustuvaa esimies- ja vuorovaikutusvalmennusta annetaan kaikille henkilöstöryhmille puolustusvoimissa. On tärkeää, että valmennuksiin osallistuminen mahdollistetaan tasapuolisesti kaikille joukko-osastoissa ja laitoksissa. Negatiiviset ennakkokäsitykset syväjohtamiseen omaava esimies saattaa jättää alaisiaan esittämättä valmennuksiin. Yksilön kannalta on tärkeää, että jokainen saa esittää henkilökohtaisen halukkuuden valmennukseen osallistumisesta. Tämän tulee olla mahdollista esimiehensä riippumatta.

Arvot liittyvät olennaisesti asenteisiin. Arvot ovat ihmiselle abstrakteja päämääriä, joiden avulla teemme valintoja ja suhtaudumme tietyllä tavalla asioihin. Yksilöllä voi olla asenteita satoja, arvoja ehkä joitakin kymmeniä. Ihminen muodostaa arvoista arvomaailman. Arvohierarkian perusteella jotkin arvot ovat tärkeämpiä kuin toiset.⁸⁷

Sisäinen toiminta on ihmisen psykofysiologinen tila. Ihmisen maailmankuvaan vaikuttavat muun muassa käsitykset fyysisestä maailmasta. Sosiaalinen maailma liittyy ihmiskuvaan, eli millaisena yksilö näkee muut ihmiset. Minään liittyvät käsitykset minän rakenteesta, arvoista ja intentioista. Toiminnan ulkoisen säätelyn ja sisäisen toiminnan perusteella ihmisen ulkoinen toiminta on yksilön toteutuva valinta. Hän siis toimii jonkin perusteella.⁸⁸

⁸⁶ Vilkkö-Riihelä, A. (1999), Psyhyke, s. 690

⁸⁷ Sama, s. 690

⁸⁸ Sama, s. 92

4.2.2 Käyttäytyminen

Vuorovaikutuksen perustana on johtajan valmius. Yksilöiden erilaiset sisäiset ominaisuudet ilmenevät vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Vuorovaikutus liittyy johtamiskäyttäytymiseen suoraan, koska johtaminen on vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa. Vuorovaikutuksen laatuun vaikuttavat muut ihmiset, toimintaympäristö ja tilannetekijät. Vuorovaikutustaidot eivät siis ole aina samanlaisia, vaan useimmiten tilannekohtaisia.⁸⁹ Vuorovaikutusta voidaan myös arvioida. Syväjohtamisessa käytetään johtajaprofiilia, jossa palaute on 360 astetta. Tämä mahdollistaa alaisten, esimiesten, vertaisten ja itsearvion muodostavan palautteen.

Nissinen määrittää syväjohtamisen tärkeimmäksi yksittäiseksi käsitteeksi johtamiskäyttäytymisen. Käsitteenä johtamiskäyttäytyminen koostuu kahdesta sanasta: tavoitteellinen ja vuorovaikutus. Tavoitteellinen tarkoittaa yksilön, ryhmän tai organisaation selkeätä tavoitetta, johon johtamiskäyttäytyminen perustuu. Vuorovaikutus on ihmisten välistä toimintaa. Johtamiskäyttäytymisen perusolettamuksena on, että ihminen kykenee vuorovaikutukseen toisen ihmisen kanssa. Keskusteluyhteyden puuttuminen ihmisten välillä ei johda hedelmälliseen johtamiskäyttäytymiseen. Tällöin johtajan omalla esimerkillä on huomattavat vaikutukset. Hänen tulee pystyä kehittämään vuorovaikutus ihmisten välille.⁹⁰

4.2.3 Vaikutus

Vaikutuksessa yhdistyvät teoria ja käytäntö. Syväjohtamisessa johtajalla on teoria, jonka hän itse kiteyttää käytäntöön. Johtamiskäyttäytyminen ja sen tehokkuus voidaan tuoda esiin johtamisen vaikutusten avulla. Erilaisia johtamisen vaikutuksia voidaan tarkastella yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Johtamisen vaikutuksista voidaan kerätä palaute, joka vaikuttaa johtamiskäyttäytymiseen ja valmiuteen.⁹¹

Johtamisen kausaalinen ketju liittyy vaikutukseen olennaisesti. Ketju on jatkumo, joka tähtää tulokseen. Ketju muodostuu seuraavista osista: ihmisten sitouttaminen, ihmisten suoritustason nostaminen, tuottavuuden ja laadun paraneminen, tehokkuuden ja tuloksellisuuden kasvu, se-

⁸⁹ Nissinen, V. Seppälä, T. (2002), Johtajakoulutus murroksessa, s. 148–149

⁹⁰ Nissinen, V. (2006), Syväjohtaminen, s. 157–159

⁹¹ Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 94

kä yhteisen vision ja tavoitteen välittäminen. Oikotietä ketjussa ei ole. Ketjussa ei voi hypätä eri vaiheiden yli, koska yhden osan puuttuminen vaikuttaa auttamattomasti seuraaviin.⁹²

4.2.4 Palaute

Palaute jaetaan syväjohtamisessa viitekehyksen mukaisesti sisäiseen ja ulkoiseen palautteeseen riippuen sen lähteestä. Sisäisessä palautteessa ihminen aistii toimintansa vaikutuksen. Ulkoisessa palautteessa hänen toimintaansa arvioivat toiset henkilöt. Syväjohtamisessa palaute vaikuttaa yksilön valmiuteen tai johtamiskäyttäytymiseen. Kehittymistarpeet liittyvät valmiuteen ja välittömät muutostarpeet johtamiskäyttäytymiseen.

Palaute on iso osa johtajana kehittymistä. Toiminnan tulosten arviointi vaatii palautteen. Kokemus ei takaa oppimista, ellei siihen liity palautetta. Hedelmällisen palautteen saaminen syväjohtamisessa vaatii 360⁰ ympäristön. Tämä tarkoittaa palautetta esimiehiltä, alaisilta, vertaisilta ja johtajalta itseltä. Tällaisen palautteen käsitteleminen on prosessi, joka edellyttää kykyä reflektointiin. Palautejärjestelmä toimii tehokkaimmin, kun johtaja on tehnyt arvioijille selväksi, että on avoin vastaanottamaan kaikenlaista palautetta. Tällöin tärkeimmät palautteenantajat, alaiset, antavat rehellistä ja mielistelemätöntä palautetta.⁹³

Syväjohtamisessa palaute kohdistetaan yksilölle. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan jokainen on yksilö, jolloin palautekin on yksilöllistä. Nissisen mukaan tutkimuksissa on havaittu, että noin joka kolmas vastaaja (35 prosenttia) muuttaa vastauksiaan, jos palautetta käytetään yksilöllisen kehittymisen sijasta suoritusarvioiteihin. Palautteen luotettavuuteen liittyy myös nimettömänä vastaaminen.⁹⁴ Nimettömänä vastaaminen ei toteudu johtajaprofiilissa esimerkiksi silloin, jos esimiesarvion tai vertaisarvion tekee arvioitavan ainoa esimies tai vertainen.

⁹² Nissinen, V. (2006), *Syväjohtaminen*, s. 48–49

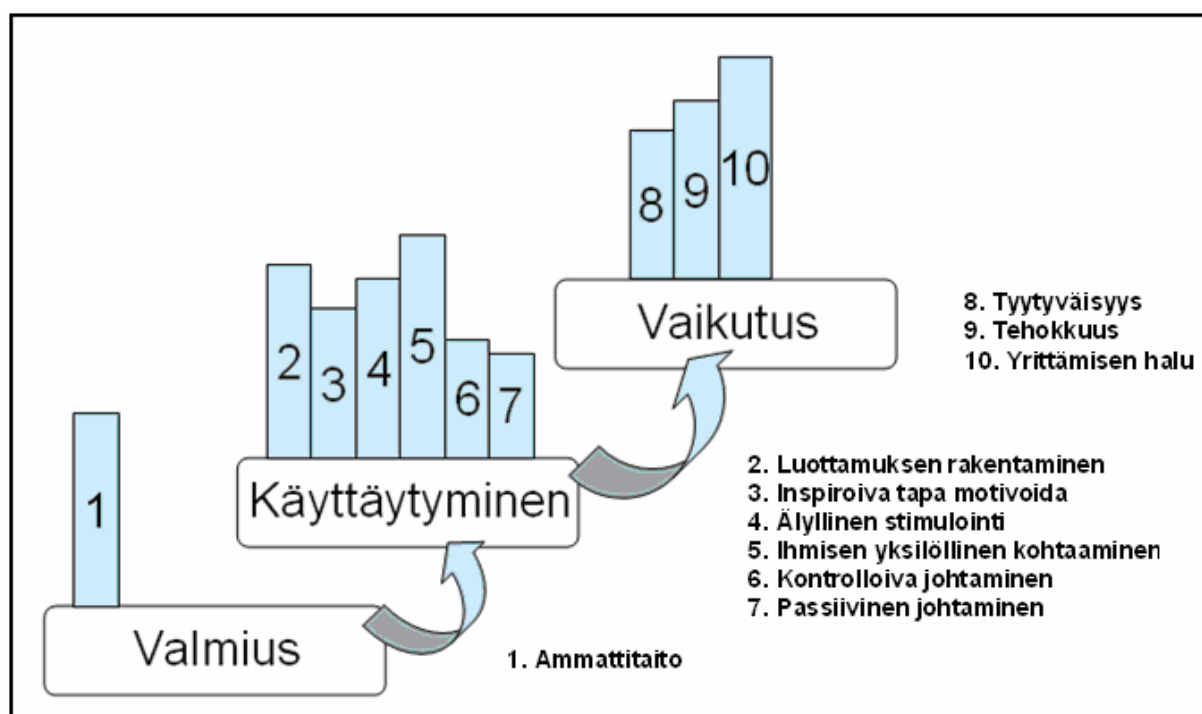
⁹³ Nissinen, V. (2000), *Puolustusvoimien johtajakoulutus*, s. 95–96

⁹⁴ Sama, s. 97

4.3 Syväjohtamisen malli

Johtamiskäyttäytymisen viitekehys luo perustan syväjohtamisen mallille. Se koostuu kymmenestä ulottuvuudesta, jotka ovat ammattitaito, luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, kontrolloiva johtaminen, passiivinen johtaminen, tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu. Johtamisen palautetyökäluna on syväjohtamisen kysymyssarja. Kysymyssarja rajoittaa mallia siten, että siinä on vain sellaisia ulottuvuuksia, joita voidaan ulkoisella palautteella luotettavasti mitata.⁹⁵

Johtamiskäyttäytyminen kiteytyy kolmeen ulottuvuuteen jotka ovat syväjohtaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Syväjohtamisen pääulottuvuus, eli johtamiskäyttäytyminen jakautuu neljään kulmakiveen, jotka ovat: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen.⁹⁶ Syväjohtamisen malli esitellään seuraavassa kuvassa kymmenen ulottuvuuden kautta.



Kuvio 4. Syväjohtamisen malli.⁹⁷

⁹⁵ Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 99–102

⁹⁶ Sama, s. 100

⁹⁷ Mukaillen: Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 99

Syväjohtamisen johtamiskäyttäytyminen koostuu kuvion neljä mukaisesti seuraavista osaluokista: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Syväjohtamisen malli ja syväjohtamisen kysymyssarja koostuvat yhteensä kymmenestä ulottuvuudesta, jotka Nissinen kiteyttää seuraavasti:

Johtajan valmius

1. Ammattitaito on johtajan tehtävissään tarvitsemia tietoja ja käytännöllisiä taitoja. Ammattitaito on yksi osa johtajan valmiutta. Syväjohtamisen kysymyssarjalla ei pyritä arvioimaan johtajan arvoja, koska palautejärjestelmä on pääosin rakentunut ulkoiselle palautteelle. Ammattitaitoaan koskevan palautteen pohjalta johtaja voi tarkastella omia arvojaan ja asenteitaan kehittämissä prosesseissaan.⁹⁸

Johtamiskäyttäytyminen

2. Luottamuksen rakentaminen on ensimmäinen syväjohtamisen kulmakivistä. Luottamuksen rakentaminen on erittäin tärkeä asia, koska johtajaan on pystyttävä luottamaan kaikissa tilanteissa. Syväjohtaja pyrkii antamaan alaisilleen käyttäytymismallin johon voi samaistua. Syväjohtaja asettaa alaisten tarpeet omiensa edelle. Rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus ovat tärkeitä seikkoja luottamusta rakentaessa.⁹⁹
3. Inspiroiva tapa motivoida on toinen kulmakivi. Se ilmenee johtajan kykynä saada alaiset löytämään työstä uutta sisältöä, uusia piirteitä ja haasteita. Syväjohtaja ottaa alaiset mukaan ideoimaan ja visioimaan uusia tavoitteita, jolloin ryhmäkiinteyden kasvaa. Tavoitteet asetetaan korkealle, jolloin esimerkiksi näyttämällä hän saa alaiset jopa ylittämään itsensä. Tavoitteisiin pääseminen vaatii kiitosta ja palkitsemista.¹⁰⁰
4. Älyllinen stimulointi on kolmas kulmakivi. Se näkyy johtajan kyvyssä etsiä vaihtoehtoisia ratkaisuja ongelmiin, sekä työhön uusia näkökulmia. Johtaja kannustaa alaisia luovuuteen ja omaan ajatteluun. Virheet nähdään oppimistilanteina ja ne ymmärretään luonnollisena osana yksilön ja organisaation kehittymistä. Alaiset otetaan mukaan suunnittelutyöhön ja ongelmanratkaisuprosesseihin. Alaisia rohkaistaan omiin mielipiteisiin, eikä heidän tarvitse olla samaa mieltä johtajan kanssa. Johtamiskäyttäytymiseen liittyy myös taitava suhtautuminen palautteeseen. Syväjohtaja osaa ottaa vastaan ja antaa palautetta, niin kielteistä kuin myönteistäkin.¹⁰¹

⁹⁸ Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 100–102

⁹⁹ Sama, s. 100–102

¹⁰⁰ Sama, s. 100–102

¹⁰¹ Sama, s. 100–102

5. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen on neljäs kulmakivi. Se perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen. Johtaja on aidosti kiinnostunut alaisistaan myös ihmisinä eikä pelkääntään työntekijöinä. Syväjohtaja ymmärtää yksilöiden erilaisuudet, joten hän pystyy suhtautumaan jokaiseen yksilöllisesti. Johtaja pitää huolta alaisistaan kaikissa tilanteissa, kuuntelee ja tukee heitä.¹⁰²
6. Kontrolloiva johtaminen on transaktionaalisen johtamistyylin ulottuvuus. Tätä johtamistyyliä toteuttavat johtajat eivät luota alaisiinsa tarpeeksi. Luottamuksen puuttuminen näkyy tiukkana valvontana. Johtaja haluaa tehdä mahdollisimman paljon itse, koska hän luulee, että alaiset tekevät työnsä hyvin vain valvotuissa oloissa. Johtaja etsii virheitä ja pyrkii puuttumaan vain niihin. Kontrolloinnin korostuminen johtamiskäyttäytymisessä näkyy alaisten passiivisuutena. Uusia asioita ei uskalleta kokeilla ja omaaloitteisuus katoaa rangaistuksen pelossa.¹⁰³
7. Passiivinen johtaminen tarkoittaa käytännössä ei-johtajuutta. Johtaja on passiivinen eli viihtyy omissa oloissaan eikä ole läsnä. Johtaja luottaa organisaation rakenteen ja rutiinien antavan riittävät perusteet töiden tekemiselle. Pahimmassa tapauksessa johtaja ei ole tavoitettavissa, ei ota kantaa mihinkään, välttelee vastuuta ja pakoilee ongelmatilanteita.¹⁰⁴

Johtamisen vaikutukset

8. Tehokkuus tarkoittaa koko organisaation tehokkuutta, johon syväjohtaja vaikuttaa oleellisesti. Yhteisesti asetetut tavoitteet saavutetaan ja jopa ylitetään. Syväjohtajan kanssa toimivilla ihmisillä on ominaisuus, joka näkyy haluna kehittyä ja kehittää asioita. Tällainen toiminta näkyy myös ulospäin.¹⁰⁵
9. Tyytyväisyys on laaja käsite. Siihen liittyy organisaation tehokkuus ja menestys, sekä johtajan toiminta. Syväjohtajan alaiset ovat tyytyväisiä kun saavat työskennellä juuri hänen kanssaan. Syväjohtajan johtamiskäyttäytyminen on menestyksen mahdollistaja, vaikka alaiset kokevat itse tehneensä ne asiat, joista tyytyväisyys syntyy.¹⁰⁶
10. Yrittämisen halu näkyy ihmisten vapaaehtoisena työpanoksen lisäyksenä. Alaiset sitoutetaan työhön, johtajaan ja toiminnan tavoitteisiin. Menestyksen avulla johtaja kannustaa alaisiaan vieläkin parempiin suorituksiin.¹⁰⁷

¹⁰² Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus, s. 100–102

¹⁰³ Sama, s. 100–102

¹⁰⁴ Sama, s. 100–102

¹⁰⁵ Sama, s. 100–102

¹⁰⁶ Sama, s. 100–102

¹⁰⁷ Sama, s. 100–102

Johtajien johtamiskäyttäytymisissä on syväjohtamisen, kontrolloivan johtamisen ja passiivisen johtamisen aineksia. Nissisen mukaan tehokkaimmat johtajat käyttävät eniten syväjohtamisen ulottuvuuksia. Oleellista on se, missä suhteessa toisiinsa ja kuinka vahvoina ne esiintyvät eri toimintaympäristöissä. Erilaiset toimintaympäristöt vaikuttavat syväjohtamisen ulottuvuuksien keskinäisiin suhteisiin. Tulee myös muistaa, että syväjohtaminen ei ole ehdoton tavoite, vaan suunta elinikäiselle oppimiselle.¹⁰⁸ Nissinen painottaakin, että syväjohtaminen ei ole toimintamalli, vaan oppimismalli. Hän myöntää myös, että kulmakivet eivät anna vastauksia kaikkiin tilanteisiin, koska kaikkiin tilanteisiin sopivaa mallia ei ole.¹⁰⁹

4.3.1 Johtajaprofiili syväjohtamisen palautteen välineenä

Aiemmin tässä tutkimuksessa esitelty Bass kehitti MLQ- (Multifactor Leadership Questionnaire) mittarin arvioimaan transformationaalista johtamiskäyttäytymistä. Hän kehitti mittariin empiirisen tutkimuksen pohjalta. Kehittelyn alkuvaiheessa vuonna 1985 mittari koostui viidestä faktorista, jotka sisälsivät 73 muuttujaa. Faktorit olivat karisma, yksilöllinen kohtaaminen, älyllinen stimulointi, palkkioilla kannustaminen ja asioiden johtaminen odotetulla tavalla. Bass eritteli myös kolme johtamisen vaikutusta jotka ovat yrittämisen halu, tyytyväisyys ja tehokkuus.¹¹⁰

Viimeisin versio MLQ- mittarista mittaa kuutta faktoria ja sisältää 36 muuttujaa. Faktorit ovat: karisma/ inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, yksilöllinen kohtaaminen, palkkioilla kannustaminen, aktiivinen asioiden johtaminen, passiivinen/ antaa mennä - johtaminen. Tästä versiosta on tehty sovellus, joka on todettu sotilasorganisaation arviointiin soveltuvaksi. Kyseistä kysymyssarjaa käytetään Yhdysvaltain sotilasjohtajien arvioinneissa. Mittarissa on kuusi faktoria, mutta muuttujien lukumäärä on vähentynyt 23:een.¹¹¹

¹⁰⁸ Nissinen, V. (2004), *Syväjohtaminen*, s. 65

¹⁰⁹ Räsänen, M. (2005), *Syväjohtaja – Malli mahdollisuudesta?*, s. 88

¹¹⁰ Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, s. 201–206

¹¹¹ Bass, B. M. & Avolio, Bruce. (1998), *Multifactor Leadership Questionnaire. Leader's Notebook*, s. 10–32
Kts. myös Kinnunen (2003), s. 80–81

Syväjohtajan johtamiskäyttäjyksen arvioimiseen Nissinen on kehittänyt syväjohtamisen kysymyssarjan. Kysymyssarjan kehittäminen alkoi keväällä 1996 MLQ- mittarin pohjalta. Tällöin sitä käytettiin pääasiassa kadettien koulutuksessa ohjatun työharjoittelun palautevälineenä. Loppuvuodesta 1998 syväjohtamisen mallia ja kysymyssarjaa testattiin pilottitutkimuksella Itäisen Maanpuolustusalueen joukoilla. Alkuvuodesta 1999 tehtiin valtakunnallinen tutkimus syväjohtamisesta ja kysymyssarjasta. Mallia testattiin empiirisesti kokoamalla 4189 vastaajan arviot 241 johtajasta. Tutkimuksessa oli laaja otanta, 80 henkilökuntaan kuuluvaa ja 161 varusmiesjohtajaa. Tutkimuksesta muodostui tilastolliset keskiluvut, joista muodostettiin johtajaprofiilin tulkintaohjeen vertailutaulukot.¹¹²

Kysymyssarjasta muodostetaan johtajaprofiili. Se on konkreettista tietoa syväjohtajan teorian ja käytännön yhdistämisestä.¹¹³ Kysymyssarjaan vastaavat alaiset, esimiehet, vertaiset sekä arvioitava itse. Tällä tavalla saadaan 360⁰ palaute. Johtajaprofiili on käytännössä ulkoisen palautteen nuoli syväjohtamisen viitekehityksessä, joka esiteltiin kuviossa kolme. Syväjohtamisen kysymyssarja on tutkimuksen liitteenä 1 ja esimerkki johtajaprofiilista liitteenä 2.

Johtaja kerää palautteen johtajaprofiiliaan varten syväjohtamisen kysymyssarjalla. Kysymyssarjaan vastataan yleisesti optisella tiedonkeruulomakkeella. Syväjohtamisen kysymyssarja sisältää kaksi taustakysymystä ja 30 väittämää. Ensimmäisellä taustakysymyksellä selvitetään vastaajan asema: onko hän arvioitavan alainen, vertainen, esimies vai arvioiko vastaaja itseään. Toisella taustakysymyksellä selvitetään arvioitavan asema organisaatiossa. Varsinaisiin johtamiskäyttäjyksiä arvioiviin väittämiin vastataan viisijakoisella Likert-tyyppisellä asteikolla¹¹⁴. Väittämien vastausvaihtoehdot ovat: ei lainkaan (0), vain vähän (1), jonkin verran (2), usein (3) ja säännöllisesti eli lähes aina (4).

Kolmenkymmenen väittämän perusteella rakentuu kymmenulotteinen johtajaprofiili. Ulottuvuudet esiteltiin tutkielman luvussa 4.3. Johtajan valmiutta koskevassa osiossa mitataan ammattitaitoa. Johtamiskäyttäjydestä mitataan syväjohtamisen neljää kulmakiveä, joita ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen ja älyllinen stimulointi. Johtamiskäyttäjydestä mitataan myös passiivista johtamista ja kontrolloivaa johtamista. Johtamisen vaikutuksista mitataan tyytyväisyyttä, tehokkuutta ja yrittämisen halua.

¹¹² Kinnunen, T. (2003), Johtamisen kehittyminen, s. 80

¹¹³ Nissinen, V. (2004), Syväjohtaminen, s. 69

¹¹⁴ Sama, s. 72–73

Nissinen avaa kymmenen mitattavaa ulottuvuutta, sekä niihin liittyviä kysymyksiä seuraavassa taulukossa yksi (suluissa kysymysten numerot):

Taulukko 1.

Syväjohtamisen mitattavat ulottuvuudet.

1. Ammattitaito (1,2,13,14)	On tiedoiltaan ja taidoiltaan hyvä johtaja.
2. Luottamuksen rakentaminen (3,4,15)	Kantaa vastuunsa vaikeissakin tilanteissa.
3. Inspiroiva tapa motivoida (5,16,25)	Innostaa ihmisiä omalla esimerkillään.
4. Älyllinen stimulointi (6,17,26)	Suhtautuu avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin.
5. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (7,18,27,30)	Kuuntelee minua.
6. Kontrolloitu johtaminen (8,19,28)	Kiinnittää kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään.
7. Passiivinen johtaminen (9,20,21,29)	Jättää sovittuja asioita tekemättä.
8. Tehokkuus (12,24)	Saa aikaan erinomaisia tuloksia.
9. Tyytyväisyys (11,23)	Hänen johtamistapaansa ollaan tyytyväisiä.
10. Yrittämisen halu (10,22)	Saa toisinaan alaisensa jopa ylittämään itsensä.

Varsinaisten kysymysten lisäksi avointa ja rakentavaa palautetta voi antaa sanallisesti. Yleensä vastaajaa pyydetään kirjoittamaan avoin palaute optisen tiedonkeruulomakkeen kääntöpuolelle. Erityisesti vahvuudet ja kehittymistarpeet olisi hyvä tuoda esille. Arvioitavalle tuotetaan tuloste, jossa on oma johtajaprofiili käyrinä ja lukuarvoina, avoin sanallinen palaute, sekä vertailuryhmän (jos sellainen on) keskiarvoprofiili.¹¹⁵ Kysymyssarjalla saadaan kattava palaute syväjohtamisen mallin mukaisesta johtamiskäyttäytymisestä. Toisaalta kysymyssarjalla saadaan palaute vain siinä esitettyihin kysymyksiin. Sanallinen palaute on tärkeää, jotta sellaiset asiat tulisivat ilmi, joita ei voi arvioida kysymyssarjalla.¹¹⁶

¹¹⁵ Nissinen, V. (2004), *Syväjohtaminen*, s. 74

¹¹⁶ Kinnunen, T. (2003), *Johtamisen kehittyminen*, s. 82

Johtajaprofiilin ulottuvuuksiin lasketaan useamman kysymyksen keskiarvo. Johtajaprofiilin asteikko on sama kuin vastatessa eli 0-4. Johtajaprofiilin kontrolloivaa ja passiivista ulottuvuutta ei ole kuvaajaan ”käännetty”, vaan niiden tulisi olla lähellä nollaa, kun muiden tulisi olla lähellä arvoa neljä.¹¹⁷ Jotos-ohjelma muodostaa varsinaisen johtajaprofiilin optisista lo-makkeista. Johtajaindeksi muodostuu ammattitaidon, luottamuksen rakentamisen, inspiroivan tavan motivoida, älyllisen stimuloinnin ja ihmisen yksilöllisen kohtaamisen ulottuvuuksista lasketun keskiarvon perusteella. Johtajaprofiilissa näkyy alaisten, vertaisten, esimiesten arvioinnin tulokset numeroina ja graafisina kuvioina. Itsearvion lukuarvoja ei ole annettu, vaan siitä muodostunut viiva näkyy jokaisessa graafisessa kuviossa. Tämä helpottaa oman arvion vertailemista muiden antamiin arvioihin.¹¹⁸ Vastausten keskihajonnasta johtaja voi päätellä, kuinka yksimielistä arviointi on ollut. Keskihajonnan osalta on annettu seuraava arvioperuste: alle 0.5 (pieni hajonta), 0.5- 1.0 (normaali hajonta) ja yli 1.0 (suuri hajonta).

¹¹⁷ Nissinen, V. (2004), Syväjohtaminen, s. 73

¹¹⁸ Kinnunen, T. (2003), Johtamisen kehittyminen, s. 83

5 PUOLUSTUSVOIMIEN ESIMIES- JA VUOROVAIKUTUSVALMENNUS

Puolustusvoimien henkilöstöstrategiaan (HESTRA) määritettiin vuonna 2005, että esimies- ja toimintakulttuuria kehitetään eri esimiestasolle ulotettavalla esimiesvalmennuksella. Esimies-toiminnassa määritettiin noudatettavaksi syväjohtamisen ajattelu- ja toimintatapaa. Vuonna 2006 missioksi asetettiin luoda puolustusvoimien tarpeisiin soveltuva esimies- ja vuorovaikutusjärjestelmä, joka tukee eri henkilöstöryhmien työyhteisötasolla tapahtuvaa toimintaa.¹¹⁹

Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus toteutetaan ”Syväjohtaminen – valmennusohjelman” periaatteiden mukaisesti. Pääesikunnan henkilöstöosasto (J1) omistaa puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennusprosessin. Valmennuksen käytännön koordinoinnista ja valmennusjärjestelmästä vastaa Maanpuolustuskorkeakoulun Täydennyskoulutus- ja kehittämiskeskuksen Täydennyskoulutusosasto (MPKK/TKKK/TÄYDKOS). TÄYDKOS vastaa myös valtakunnallisesti uusien valmentajien perus-, jatko- ja täydennyskoulutuksesta, sekä valmentajarekisterin ylläpidosta ja päävalmentajan toiminnan ohjaamisesta.¹²⁰ Valmennuksen vetäjiä, eli valmentajia on koulutettu 120 henkilöä vuosien 2006–2011 aikana. Valmennukset on toteutettu tai ne ovat meneillään yhteensä 38 joukko-osastossa ja laitoksessa. Valmennuksen on suorittanut vuoteen 2011 mennessä noin 1100 henkilöä. Valmennukseen on alun perin määritetty osallistuvaksi 6000 henkilöä.¹²¹

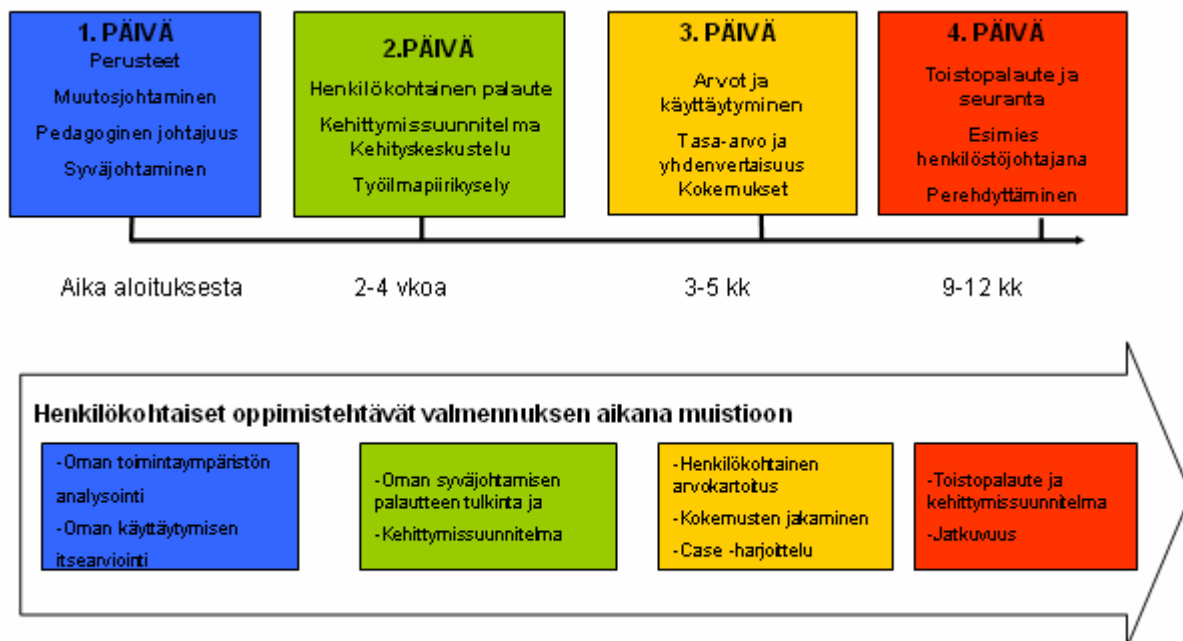
Koulutusohjelman tavoitteina on kehittää ja tukea henkilöstön esimies- ja vuorovaikutustaitoja (syväjohtamisen malli), johtajana kehittymistä (vuorovaikutuskäyttäytyminen, johtajaprofiili, kehityssuunnitelma, palautejärjestelmä), toimintaa työyhteisössä ja toimintaympäristön analysointia, sekä jatkuvaa oppimista.

Esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen ohjelma koostuu lähiopetuksesta ja itseopiskelusta. Kuviossa viisi on esitetty esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen läpivienti ja henkilökohtaiset oppimistehtävät valmennuksen aikana.

¹¹⁹ Pääesikunta. Henkilöstöosasto, Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän asiakirja (28.2.2005), R1556/2/D/II

¹²⁰ Taskinen, Juha. (2009), Esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen valmentajan opas, s. 6

¹²¹ Halonen, Pekka. (2011), Sotatieteiden maisteriopintojen opintojakso 1C04 opetusmateriaali



Kuvio 5. Esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen läpivienti.¹²²

Ensimmäisen päivän tavoitteena on, että valmennettava tietää, mitä on tavoitteellinen vuorovaikutus ja ymmärtää syväjohtamisen mallin tarkoituksen. Toisen valmennuspäivän tavoitteena on, että valmennettava osaa ja haluaa arvioida omaa käyttäytymistään kriittisesti, sekä hänellä on päivän päättymiseen mennessä konkreettinen kehittymislauseen aihio. Kolmannen valmennuspäivän tavoitteena on, että valmennettava ymmärtää omien arvojensa merkityksen vuorovaikutustaitojen kehittämisessä. Neljännen valmennuspäivän tavoitteena on raportoida mitä valmennettava on tähän mennessä oppinut ja mitä hän voi halutessaan oppia. Lisäksi tavoitteena on, että valmennettavalla on uusittu (myös vanhan lauseen säilyttäminen on mahdollista) kehittymislauseen aihio valmennuspäivän päättyessä.¹²³

Valmennusprosessin tärkeimmäksi tehtäväksi Nissinen määrittää teorian ja käytännön yhdistämisen siten, että esimiehen henkilökohtainen oppimisprosessi lähtee liikkeelle. Valmennuksella on arvoa silloin, kun se vaikuttaa käytännössä. Tämä tarkoittaa sitä, että erilaisilla mittareilla mitattuna voidaan havaita muutoksia tapahtuvan tavoiteltuun suuntaan. Syväjohtamisen vaikuttavuus perustuu yksilön sitoutumiseen ja itseohjautuvuuteen. Koko valmennusprosessi on rakennettu näiden tavoitteiden ja lähtökohtien varaan.¹²⁴ Mikäli henkilökohtainen oppimisprosessi ei käynnisty tavoitellulla tavalla, on koko valmennus vaarana epäonnistua. Tämä seikka on tiedostettava ja siihen on pyrittävä vaikuttamaan positiivisella tavalla. Jokainen vas-

¹²² Puolustusvoimat. (2011), Esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen ensimmäisen päivän opetusmateriaali, diat 4–5

¹²³ Taskinen, J. (2009), Esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen valmentajan opas, s. 9–13

¹²⁴ Nissinen, V. (2006), Syväjohtaminen, s. 99

taa viimekädessä omasta oppimisprosessistaan, mutta valmentajan tulee painottaa itsensä sitouttamisen merkitystä valmennettaville.

Valmennus alkaa valmentajajohtoisesti. Nopeasti prosessi syventyy Nissisen mainitsemaan itseohjautuvuuteen. Konkreettisina koulutuspäivinä laskettaessa esimies- ja vuorovaikutusvalmennus ei kestä pitkään. Tästä syystä tavoitteena on oppimaan oppimisen valmiuksien luominen. Sisällöllinen painopiste on ihmisten johtamisessa, eli vuorovaikutustaidoissa. Kokonaisuus on silloin toimiva, kun valmennusprosessi saa tukea itseohjautuvuudesta ja organisaation vakiintuvista menettelytavoista. Tuloksien näkeminen yksilötasolla ei ole valmennuksen päätavoite. Nissisen mukaan päätavoitteena on saada rakennettua organisaatioon pysyvästi sellainen oppimis-, johtamis- ja toimintakulttuuri, että menestymiselle ja kasvulle on todelliset edellytykset.¹²⁵ Yksilötason onnistuneet tulokset ovat avain päätavoitteeseen pääsemiseksi. Päätavoite on onnistuessaan koko organisaation etu.

Valmennuksen ensimmäinen päivä luo edellytykset koko valmennukselle. Tärkein tavoite on sitouttaa valmennettavat oppimistavoitteiden suuntaan. Omaa vastuuta ja oman oppimisasenteen merkitystä korostetaan. Ensimmäinen päivä koostuu seuraavista moduuleista:

- esimiesvalmennuksen tarvekartoitus ja johtamisosaamisen kokonaisuus
- johtamiskokemusten analysointi, johtamiskäyttämisen viitekehys ja syväjohtamisen malli
- johtamisen kokonaisuus, toimintaympäristön käsite ja oppimisen näkökulma
- ohjeet johtajaprofiilin tuottamiseksi työyhteisössä
- ohjeet työyhteisöanalyysin laatimisesta.¹²⁶

Ensimmäisen päivän jälkeen valmennettavat henkilöt laativat itselleen konkreettisina tuotoksina työyhteisöanalyysin ja johtajaprofiilin työyhteisössään. Työyhteisöanalyysissä pohditaan organisaation rakenteita ja rutiineja sekä tiedonkulun ja päätöksenteon prosesseja. Johtamisen nelikentän mukaan työyhteisö voidaan ymmärtää rauhanajan toimintaympäristönä, jossa valmennettava toimii. Työyhteisöanalyysi on pohja johtajaprofiilille. Tällä tavalla henkilö sijoittaa itsensä johonkin fyysiseen tilaan, jossa johtamista tapahtuu. Johtajaprofiilia arvioidaan suhteessa toimintaympäristöön.¹²⁷

¹²⁵ Nissinen, V. (2006), Syväjohtaminen, s. 101

¹²⁶ Sama, s. 103

¹²⁷ Sama, s. 95

Toinen valmennuspäivä toteutetaan noin kuukauden kuluttua aloitusjaksosta. Päivä alkaa lyhyellä kertauksella. Tämän jälkeen syvennyttään johtamiskäyttämisen käsitteeseen, syväjohtamisen malliin, palautteen käsitteeseen ja sen merkitykseen. Valmennettavat esittelevät tekemänsä työyhteisöanalyysit kokonaisuutena tai osittain. Valmennettavia ohjataan analysoimaan johtajaprofiiliaan, jota suhteutetaan valmennettavan toimintaympäristöön. Toisena päivänä voidaan myös toteuttaa erilaisia ryhmäharjoituksia. Henkilökohtaiset arviointikeskustelut ovat ryhmätason valmennuksen ohella toisen päivän merkittävimmät tapahtumat. Keskustelussa käsitellään johtajaprofiilia ja valmentaja tukee valmennettavaa sen tulkinnassa. Toisena lähipäivänä luodaan valmiudet oman kehityssuunnitelman laatimiselle ja palautteen purkamiselle työyhteisössä. Päivän jälkeen valmennettavat laativat itselleen kehityssuunnitelman noin vuodeksi eteenpäin. Kehityssuunnitelman valmistumisen jälkeen valmennettavien tulee purkaa johtajaprofiilinsa valmentajan antamien ohjeiden mukaan erikseen esimiehen, vertaisten ja alaisten kanssa.¹²⁸

Ennen kolmatta valmennuspäivää valmennettavat lähettävät valmentajalle oppimisraporttinsa, joissa valmennettavat vastaavat seuraaviin kysymyksiin:

- Miten palautteen purkaminen onnistui työyhteisössä?
- Miten ihmiset reagoivat palautteen purkamiseen?
- Onko oma kehityssuunnitelma toteutumassa?
- Millaisia esteitä oppimiselle on olemassa?
- Mitkä tekijät kannustavat kehittymään?
- Onko työyhteisössä havaittavissa muutosta syväjohtamisen tavoitteiden mukaisesti?¹²⁹

Kolmas valmennuspäivä sijoittuu noin puolen vuoden päähän aloittamisesta. Kukin valmennettava valmistautuu raportoimaan vuorollaan oman oppimisprosessinsa tärkeimmät havainnot.¹³⁰ Kolmantena valmennuspäivänä kerrataan ja syvennetään valmennuksen ydinasioita, puretaan osallistujien oppimisraportit painopisteen ollessa palautteen purkamisen kokemuksissa ja oppimisprosessin käynnistymisessä, syvennyttään arvoihin vuorovaikutuksen perustana, harjoitellaan haasteellisten vuorovaikutustilanteiden kohtaamista ja annetaan ohjeet jatkosta ja tehtävistä.¹³¹

¹²⁸ Nissinen, V. (2006), *Syväjohtaminen*, s. 104–105

¹²⁹ Nissinen, V. Anttalainen, Jarno. Kauppinen, Risto. (2008), *Sovella syväjohtamista*, s. 105

¹³⁰ Nissinen, V. (2006), *Syväjohtaminen*, s. 105

¹³¹ Nissinen, V. Anttalainen, J. Kauppinen, R. (2008), *Sovella syväjohtamista*, s. 105

Yksilössä vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä, sekä niiden vaikutuksia johtamiskäyttäytymisen kehittymiselle on hyödyllistä tarkastella juuri kolmantena valmennuspäivänä. Oppimisraporttien laadinta on oivallinen hetki miettiä, miten erilaiset tekijät esimerkiksi työyhteisössä vaikuttavat kehittymiseen.

Ennen neljättä lähipäivää valmentaja kokoaa oppimisraportit ja lähettää valmennettaville perusteet ja ohjeet toistoprofiilien laatimiselle. Neljäs valmennuspäivä sijoittuu noin vuoden päähän valmennuksen aloittamisesta. Valmennettaville tuotetaan uudet johtajaprofiilit ennen valmennuspäivän aloittamista. Tällä työkalulla valmennettava saa konkreettista tietoa siitä, onko hän kehittynyt jo aiemmin laatimansa kehityssuunnitelman mukaisesti.¹³² Neljäntenä lähipäivänä harjoitellaan syväjohtamisen ydinasioiden kuvaamista, paneudutaan osallistujien toistoprofiileihin, arvioidaan oppimistuloksia sekä laadullisten raporttien, että profiileissa tapahtuneiden muutosten avulla. Lisäksi laaditaan uudet kehityssuunnitelmat, muodostetaan yhdessä käsitys ja näkemys henkilökohtaisten prosessien jatkumisesta ja seurannasta valmennuspäivän jälkeen, sekä kootaan palaute koko valmennusprosessista.¹³³

Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus antaa valmennettavalle kattavan koulutuksen johtamiskäyttäytymisen kehittämiseen liittyvistä työkaluista ja menetelmistä. Yksilön vastuulla on työkalujen ja menetelmien hyödyntäminen. Nissinen painotti syväjohtamisessa koulutettavien esimiesten sitoutumista itsensä kehittämiseen. Ongelma saattaa muodostua siinä tapauksessa, että valmennettava on haluton sitoutumaan itsensä kehittämiseen. Yksilön kannalta erityisesti ulkoiset motivaatiotekijät voivat auttaa kehittymiseen positiivisella tavalla, mikäli yksilö ei koe kehittymistä sisäisesti tärkeäksi. Tämä voi ilmentyä esimerkiksi positiivisen esimerkin näyttämisenä alaisille ja vertaisille. Tästä syystä sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä tulee jokaisen pohtia. Motivaatiotekijöiden tunnistamisen jälkeen positiivisella tavalla vaikuttavia tekijöitä tulee korostaa ja kehittymistä haittaavia tekijöitä pyritään poistamaan. Motivaatiotekijöiden tunnistaminen on tärkeää riippumatta siitä, onko yksilö sisäisesti tai ulkoisesti motivoitunut itsensä kehittämiseen. Ulkoiset motivaatiotekijät saattavat vaikuttaa kehittymiseen myös negatiivisella tavalla. Tällöin niiden tunnistaminen on erityisen tärkeää vaikka yksilö on sisäisesti korkealle motivoitunut.

¹³² Nissinen, V. (2006), *Syväjohtaminen*, s. 105

¹³³ Nissinen, V. Anttalainen, J. Kauppinen, R. (2008), *Sovella syväjohtamista*, s. 106

6 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA

Tässä luvussa esitellään tähän tutkimukseen liittyviä syväjohtamiseen liittyvän johtamiskäytännön kehittämisen, esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen, sekä sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden keskeisimpiä tutkimuksia tuloksineen. Syväjohtamista on tutkittu niin puolustusvoimissa, kuin sen ulkopuolellakin viimeisten 20 vuoden aikana runsaasti. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa esiteltiin miten transformationalisesta johtamisesta on päädytty puolustusvoimissa johtajakoulutukseen, jonka ydin on syväjohtaminen. Esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen vaikuttavuuden osalta on olemassa muutamia puolustusvoimien ulkopuolella tehtyjä pitkittäistutkimuksia. Motivaatioteorioiden tutkimus on alkanut 1900-luvun alusta kliinisillä laboratorio- ja eläinkokeilla. Uusi lähestymistapa moderniin motivaatiopsykologiaan voidaan todeta alkaneen vuonna 1975 sisäisen ja ulkoisen motivaation osalta.

Tommi Kinnunen tutki johtajana kehittymistä väitöstyönään vuonna 2003. Tutkimuksessa ”Johtamisen kehittyminen – Kokeellinen pitkittäistutkimus johtamistaidon kehittymisestä puolustusvoimissa syväjohtamisen mallin mukaisesti” tutkittiin nuorten upseerien ja opistoupseerien johtamisen kehittymistä. Tutkimuksessa oli osallisena 83. kadettikurssin maa- ja merivoimien upseereita 87 henkilöä ja 56. peruskurssin maa-, meri- ja ilmavoimien opistoupseereita 153 henkilöä. Johtamisen kehittymistä tutkittiin Nissisen luoman syväjohtamisen mallin teoreettista taustaa vasten. Aineiston keräämisessä käytettiin Nissisen luomaa syväjohtamisen kysymyssarjaa. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt jaettiin koe- ja kontrolliryhmiin. Koeryhmän henkilöille järjestettiin kahdesti vuodessa johtajakoulutusseminaareja, eli jatkokoulutusta. Tutkimuksen mukaan johtaminen kehittyi enemmän koulutuksen tavoitteiden mukaisesti koeryhmän henkilöillä, kuin kontrolliryhmällä.¹³⁴

Esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen kokonaisvaikutuksia tutkivat Lea Ahoniemi, Sanna Rytövuori ja Harri Kulmala vuosina 2004–2007 tutkimuksellaan ”Lähiesimiesvalmennuksen vaikuttavuuden arviointi työilmapiiritutkimustulosten, 360 asteen johtajaprofiilien ja taloudellisten tunnuslukujen avulla”. PVO-Vesivoima Oy ja Schneider Electric osallistuivat tutkimukseen koko henkilöstöllään. Tutkimustuloksena havaittiin, että työhyvinvointi, työilmapiiri, tiedonkulku, johtaminen, viihtyisyys ja sitoutuminen työhön paranivat tarkasteltavalla ajanjaksolla. Edellä mainittujen kokonaisuuksien muutoksia tarkasteltiin useilla eri mittareilla.¹³⁵

¹³⁴ Kinnunen, T. (2003), Johtamisen kehittyminen

¹³⁵ Ahoniemi, Lea., Rytövuori, Sanna., Kulmala, Harri. (2007), Lähiesimiesvalmennuksen vaikuttavuuden arviointi työilmapiiritutkimustulosten, 360 asteen johtajaprofiilien ja taloudellisten tunnuslukujen avulla

Vuonna 2011 julkaistussa artikkelissa selvisi, että valmennuksella oli ollut merkittäviä vaikutuksia mitatuissa kokonaisuuksissa PVO-Vesivoima Oy:llä. Työyhteisöissä havaittiin valmennuksen aiheuttaneen muutosta, joka on jatkuvaa. Tämän voidaan todeta lisänneen valmennuksen vaikuttavuuden todentamista.¹³⁶ Toisaalta, vaikka tutkimustulokset ovat innostavia ja valideja, tulee huomata, että PVO-Vesivoiman koko henkilöstö osallistui valmennukseen neljällä pienryhmällä ja Schneider Electric kahdeksalla pienryhmällä. Valmennus ei ollut pelkästään esimiesten yksinoikeus. Tänä päivänä myös puolustusvoimissa on koettu tarpeelliseksi tarjota jopa miehistöön kuuluville varusmiehille vuorovaikutuskoulutusta. Suunta on oikea, vaikka koulutusta on toistaiseksi määrällisesti vähän. Kaikki ovat keskenään vuorovaikutuksessa johtajana tai johdettavana, jolloin tavoitteellisen vuorovaikutuksen perusteiden osaaminen kaikilla tasoilla on hyödyllistä.¹³⁷

Edward Deci tutkijakollegoineen halusi haastaa aikanaan vallitsevan behavioristisen näemyksen, jonka mukaan kaikki ihmisen toiminta voidaan selittää ulkoisilla palkkioilla. Decin mukaan ihmisellä on kaksi synnynnäistä tarvetta, omaehtoinen päteminen ja itsemääräämisen kokeminen. Tutkimustuloksena havaittiin, että ympäristöt, jotka sallivat perustarpeiden tyydyttämisen, lisäävät sisäistä motivaatiota. Toisenlaiset ympäristöt vähentävät sitä. Sisäisesti motivoituneet ihmiset tekevät asioita vailla ulkoista palkkiota, jolloin tyydytys saavutetaan itse tekemisestä.¹³⁸ Vuonna 1999 julkaistussa 128 tutkimusta käsittävässä meta-analyysissä Deci kollegoineen tuli loppupäätelmään, jossa kaikki suoritukseen sidotut, konkreettiset ja ennalta odotettavissa olevat palkkiot heikentävät sisäistä motivaatiota. Tämä havaittiin johtuvan siitä, että palkkiot koetaan kontrollointina.¹³⁹ Lisäksi Jarmo Liukkonen, Timo Jaakkola ja Jukka Kataja esittävät, että sisäinen motivaatio on yhteydessä myönteisiin tunteisiin, ajatuksiin ja käyttäytymismalleihin, kun taas ulkoinen motivaatio on yhteydessä kielteisesti edellä esitettyihin tekijöihin¹⁴⁰.

¹³⁶ Kinnunen, T. (2011), Deep Leadership Coaching Effectiveness, (<http://ojs.tsv.fi/index.php/jms/article/view/4620>) 4.3.2013

¹³⁷ Pääesikunta. (2012), Johtajan käsikirja, s. 17–18

¹³⁸ Deci, E., L. (1975), Intrinsic Motivation

¹³⁹ Deci, E., L., Ryan, R., Koestner, R. (1999), A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation

¹⁴⁰ Liukkonen, Jarmo., Jaakkola, Timo., Kataja, Jukka. (2006), Taitolajina työ – Johtaminen ja sisäinen motivaatio

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1 Perusjoukko ja sen taustakuvaus

Tutkimuksen kohderyhmäksi ja myös perusjoukoksi esitettiin tutkimuslupa-anomuksen mukaisesti kaikkia maavoimissa palvelevia sotilaita ja siviilejä, jotka ovat suorittaneet puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen¹⁴¹. Kyselyn kohdistamisella maavoimiin pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon tutkittavia alkioita. Tutkimuslupa on tutkimusraportin liitteenä kolme ja se lähetettiin Pääesikuntaan 23.3.2012. Maanpuolustuskorkeakoulun Täydennyskoulutus- ja kehittämiskeskus oli käsitellyt tutkimuslupa-anomuksessa mainittua kohdetta puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen kehittämistyöryhmän työpaikassa huhtikuussa 2012¹⁴². Everstiluutnantti Pekka Halonen ei puoltanut tutkimuslupaa anomuksen mukaisessa laajuudessa. Pääesikunnan henkilöstöosasto myönsi tutkimusluvan Tykistöprikaatissa valmennuksen suorittaneisiin henkilöihin.¹⁴³ Pääesikunnan päätös tutkimuslupa-anomukseen on tutkimusraportin liitteenä neljä.

Tykistöprikaatissa esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen suorittaneista henkilöistä oli olemassa tarkka lista. Listan toimitti tutkijan käyttöön majuri Jarmo Kangas, joka on yksi neljästä esimies- ja vuorovaikutusvalmentajasta Tykistöprikaatissa. Tykistöprikaatissa on valmennettu 128 henkilöä vuosina 2004–2012. Yhteystietojen selvittämisen tuloksena ilmeni, että palveluksessa heistä oli enää 107 henkilöä erilaisissa tehtävissä puolustusvoimissa ja kriisinhallintaoperaatioissa. Jari Metsämuurosen mukaan kyselyyn vastaajat voidaan valita joko satunnaisesti tai ei-satunnaisesti. Satunnaisotantaa pidetään parempana vaihtoehtona, jolloin tutkimuksen luotettavuus paranee. Tiedossa oleva alkioden määrä ratkaisi sen, että tutkimukseen pyydettiin vastaamaan kaikki 107 henkilöä saatekirjeellä. Näin ollen kyseessä oli kokonaistutkimus, eikä erillistä otosta tehty.¹⁴⁴ Yhteydenotto tehtiin sähköpostilla tai puolustusvoimien asianhallintajärjestelmällä (PVAH) riippuen siitä, missä kyseinen henkilö oli aineistonkeruuhetkellä palveluksessa. Saatekirje on tutkimusraportin liitteenä viisi.

¹⁴¹ Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän asiakirja AI6410, 23.3.2012

¹⁴² Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän asiakirja AI7745, 24.4.2012

¹⁴³ Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän asiakirja AI11862, 6.6.2012

¹⁴⁴ Metsämuuronen, Jari. (2006), Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, s. 51

Tiedonkeruu aloitettiin 9.10.2012 lähetetyllä saatekirjeellä. Vastausaikaa annettiin 31.10.2012 asti. Ensimmäisen yhteydenoton jälkeen vastauksia tuli 32 kappaletta. 8.11.2012 kohdistettiin muistutusviesti saatekirjeen muodossa niille henkilöille, jotka eivät olleet vastanneet vapaaehtoisuudesta huolimatta. Vastausaikaa annettiin 16.11.2012 asti. Lopulta tiedonkeruun tulokseksi tuli 48 vastausta. Lopulliseksi vastaamisprosentiksi muodostui 45 %.

Tutkimuksen kyselyyn muodostettiin taustakysymyksiä seitsemän kappaletta, joilla vastaajien taustoja selvitettiin. Alla olevissa taulukoissa ne esitetään kronologisessa järjestyksessä. Seuraavassa taulukossa kaksi on esitetty vastaajien sukupuolien jakautuminen prosenttiosuuksina.

Taulukko 2.

Sukupuoli.

SUKUPUOLI	%
Nainen	21
Mies	79
YHTEENSÄ	100

Seuraavassa taulukossa kolme on esitetty vastaajien ikäjakauma prosenttiosuuksina.

Taulukko 3.

Ikäjakauma.

IKÄ	%
18–25	0
26–35	29
36–45	40
46–55	27
56–65	4
66–75	0
YHTEENSÄ	100

Tykistöprikaatissa ei ole valmennettu yhtään 18–25 tai 66–75 vuotta vanhaa henkilöä. Suurimmaksi ikäryhmäksi muodostuivat 36–45 vuotta vanhat henkilöt.

Seuraavassa taulukossa neljä on esitetty vastanneiden henkilöstöryhmät prosenttiosuuksina.

Taulukko 4.

Henkilöstöryhmät.

HENKILÖSTÖRYHMÄ	%
Upseeri	46
Erikoisupseeri	2
Opistoupseeri	17
Aliupseeri	4
Siviili	31
YHTEENSÄ	100

Henkilöstöryhmänä upseerit olivat suurin ja siviilit toiseksi suurin ryhmä vastanneista. Kaikista henkilöstöryhmistä saatiin vastauksia tutkimukseen.

Seuraavassa taulukossa viisi on esitetty vastanneiden työpisteet prosenttiosuuksina.

Taulukko 5.

Työpisteet.

TYÖPISTE	%
Tykistörikaatin esikunta	17
Satakunnan Tykistörykmentti	19
Tiedustelupatteristo	10
Tykistökoulu	6
Satakunnan sotilassoittokunta	0
Huoltokeskus	10
Niinisalon muonituskeskus	4
Koeampumalaitos	13
Niinisalon Sotilaskoti	0
Puolustushallinnon rakennuslaitos	2
Sotilaslääketieteenkeskus	2
Muu	17
YHTEENSÄ	100

Työpisteet määritettiin tutkimuksen yhdeksi taustakysymykseksi esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen käyneiden henkilöiden listan mukaisesti. Jokaisessa taulukossa viisi esitetyssä työpisteessä työskenteli aineistonkeruuhetkellä henkilöitä, jotka olivat käyneet valmennuksen. Satakunnan sotilassoittokunnasta ja Niinisalon Sotilaskodista ei saatu yhtään vastausta tutkimukseen. 17 prosenttia valmennuksen käyneistä henkilöistä palveli aineistonkeruuhetkellä jossain muussa työpisteessä, kuin taulukossa esitetyissä paikoissa.

Seuraavassa taulukossa kuusi on esitetty vastanneiden henkilöiden organisaatiotasot prosentiosuuksina.

Taulukko 6.

Organisaatiotasot.

ORGANISAATIOTASO	%
Joukko-osaston esikunta	28
Joukkoyksikön esikunta tai toimisto	9
Perusyksikkö tai osasto/vastaava	63
YHTEENSÄ	100

63 prosenttia vastanneista työskenteli aineistonkeruuhetkellä perusyksikössä, osastossa tai vastaavassa paikassa. Toiseksi suurimpana ryhmänä olivat joukko-osaston esikunnassa työskentelevät henkilöt.

Seuraavassa taulukossa seitsemän on esitetty vastanneiden henkilöiden tehtävät organisaatiossa.

Taulukko 7.

Tehtävät.

TEHTÄVÄ	%
Tuki	41
Joukkotuotanto	32
Tutkimus ja kehittäminen	16
Henkilökunnan koulutus	11
YHTEENSÄ	100

Tuen osuus tehtävistä oli suurin 41 prosentin osuudella. Joukkotuotannossa työskentelevät henkilöt olivat ryhmänä toiseksi suurin 32 prosentin osuudella.

Seuraavassa taulukossa kahdeksan on esitetty esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen suorittamisen ajankohdat prosenttiosuuksina.

Taulukko 8.

Esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen suorittamisen ajankohdat.

VUOSI	%
2004	4
2005	9
2006	13
2007	4
2008	13
2009	6
2010	23
2011	15
2012 kevät	13
YHTEENSÄ	100

Vastanneita henkilöitä oli valmennettu eniten vuonna 2010, 23 prosenttia. Toiseksi eniten oli valmennettu vuonna 2011, 15 prosenttia.

7.2 Mittarit, aineistonkeruu ja validiteetti

Tässä alaluvussa selvitetään millä tavalla tämän tutkimuksen mittari rakentui, millä tavalla aineisto kerättiin ja pohditaan mittarin validiteettia. Mittari on väline, jolla empiirinen aineisto hankitaan tiettyä tutkimusta varten. Yleensä mittari koostuu yhdestä tai useammasta osiosta.¹⁴⁵ Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin osaksi jo tieteellisesti todistettua mittarin osaa syväjohtamisen johtamiskäyttämisen osalta ja tutkijan omaa mittaria. Tutkimuksen tekohetkellä ei ollut käytössä sellaisenaan täysin sopivaa mittaria.

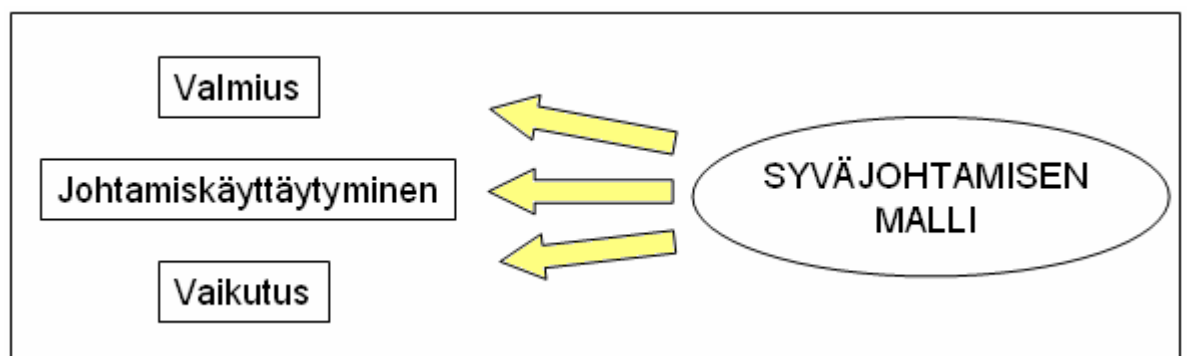
¹⁴⁵ Metsämuuronen, J. (2006), Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, s. 57

Mittarin ideoiminen aloitettiin tutustumalla mitattavan asian teoriaan päätutkimuskysymyksen mukaisesti. Tässä tutkimuksessa teoria muodostui syväjohtamisen johtamiskäyttäytymisestä. Alatutkimuskysymyksien mukaisesti toisena relevanttina asiana oli puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus. Kolmanneksi syvennyttiin modernin motivaatiopsykologian mukaisesti yksilössä vaikuttaviin sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Tutkimuksen keskiössä oli yksilö.

Mittarin muodostaminen jakautui kyselylomakkeen mukaisesti kuuteen eri osaan. Taustakysymyksiä oli seitsemän kappaletta. Varsinaisia väittämiä ja kysymyksiä oli 57 kappaletta. Kyselylomakkeen, eli mittarin rakenne on esitelty tutkimusraportin liitteessä kuusi ja kyselylomake liitteessä seitsemän. Ensimmäinen osio muodostui tutkimuksen taustakysymyksistä tutkimusraportin alaluvun 7.1 mukaisesti.

Tutkimuksen validiteetin osalta on tärkeää, että mittarin käsitteet ovat operationalisoitu oikealla tavalla. Varsinaisen kyselylomakkeen teko aloitettiin käsitteiden määrittämisellä teorioihin perustuen. Ilman yksiselitteisesti määritettyjä käsitteitä ei tutkimusta voida suorittaa niin, että joku toinen voisi tehdä tarvittaessa samanlaisen tutkimuksen. Käsitteiden tulee olla yksiselitteisiä. Käsitteiden perusteella on tarkoitus luoda mittari, jolla pyritään mittaamaan olemassa olevaa ilmiötä.¹⁴⁶ Tässä tutkimuksessa alatutkimuskysymykset ohjasivat käsitteiden määrittämistä. Käsitteet muutettiin mitattavissa oleviksi muuttujiksi.

Syväjohtamisen malli jakautuu kolmeen osaan. Osat ovat: valmius, johtamiskäyttäytyminen ja johtamisen vaikutukset. Tämän tutkimuksen osalta mielenkiinto kohdistui johtamiskäyttäytymiseen seuraavassa kuviossa kuusi esitetyllä tavalla.

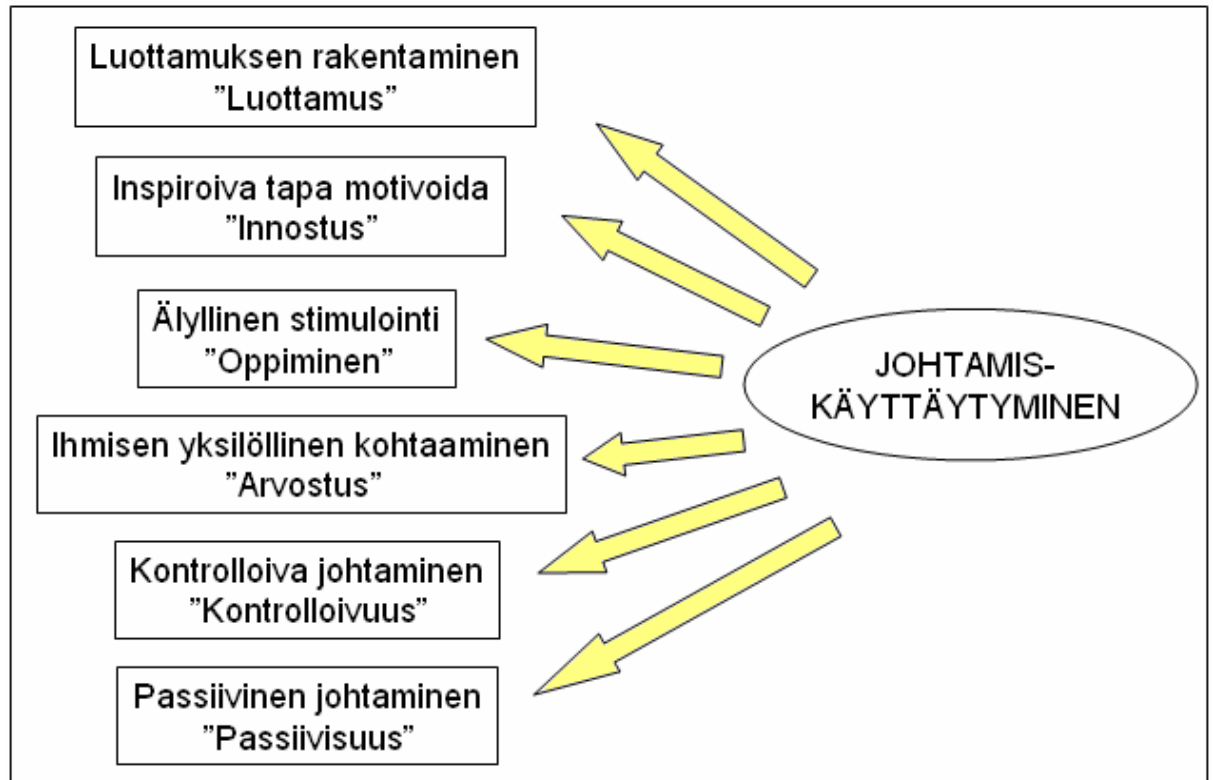


Kuvio 6. Johtamiskäyttäytymisen käsitteiden sijoittuminen syväjohtamisen malliin.¹⁴⁷

¹⁴⁶ Metsämuuronen, J. (2006), Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, s. 43

¹⁴⁷ Mukailleen: Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen, s. 99

Kuviosta ilmenee johtamiskäyttäytymisen sijoittuminen syväjohtamisen malliin. Tutkimuksen kyselylomakkeen toisen osion käsitteet muodostettiin syväjohtamisen mallin johtamiskäyttäytymisen kuudesta ulottuvuudesta kuviossa seitsemän esitetyllä tavalla. Ulottuvuudet olivat: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen.



Kuvio 7. Johtamiskäyttäytymisen käsitteet.¹⁴⁸

Kuviossa esitetyt johtamiskäyttäytymisen käsitteet muodostettiin syväjohtamisen johtamiskäyttäytymisen teorian mukaisesti. Käsitteet ovat esitelty tarkemmin tutkimusraportin alaluvussa 4.3. Jokaisen käsitteen alla on sitä havainnollistava summamuuttuja, jota käytettiin tässä tutkimuksessa. Muuttuja on sellainen mitattava ominaisuus, jonka arvo vaihtelee eri tutkittavilla.¹⁴⁹ Summamuuttujat sisältävät yksittäisiä muuttujia tutkittavasta kohteesta esimerkiksi ”inspiroiva tapa motivoida” kohdan kolmesta erilaisesta väittämästä. Summamuuttujien muodostamista tulee käyttää vain silloin, kun yhdistetyt muuttujat mittaavat samaa asiaa.¹⁵⁰

¹⁴⁸ Mukailten: Nissinen, V. (2000), Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen, s. 99

¹⁴⁹ Nummenmaa, Lauri. (2010), Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät, s.31

¹⁵⁰ Sama, s.161

Tämän tutkimuksen ensimmäisen alatutkimuskysymyksen mukaisesti tutkittiin, miten puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennukseen osallistuneet henkilöt kokevat johtamiskäyttämisen kehittyneen valmennuksen jälkeen. Johtamiskäyttämistä tutkittiin 20 väittämällä. Väittämät olivat muodoltaan positiivisia suhteessa mitattaviin ulottuvuuksiin. Vastausvaihtoehdoiksi määritettiin syväjohtamisen kysymyssarjasta poiketen seitsemänportainen välimatka- eli intervalliasteikko. Intervalliasteikolle on tyypillistä se, että sillä ei ole olemassa nollakohtaa. Yleisin mittarityyppi intervalliasteikossa on 5-7-portainen Likert-asteikko (Likert scale), jota käytetään erityisesti asenne- ja motivaatiomittareissa, jossa kyselyyn pyydetty henkilö arvioi omaa käsitystään väittämien sisällöstä. Perinteisesti käytettävissä oleva skaala sisältää ääripäät vastausvaihtoehdoissa.¹⁵¹ Tutkittavien henkilöiden alhaisen lukumäärän vuoksi vastausvaihtoehdoiksi määritettiin 7-portainen negatiivinen-positiivinen -skaalattu Likert-asteikko suuremman hajonnan saavuttamiseksi¹⁵². Vastausvaihtoehdot olivat: 1 Ei pidä ollenkaan paikkaansa, 2, 3, 4, 5, 6, 7 Pitää täysin paikkansa.

Kolmannessa osiossa kysyttiin seuraavat kaksi kysymystä:

”Anna itsellesi johtamiskäyttämisen arvosana ennen valmennusta asteikolla 1-5”.

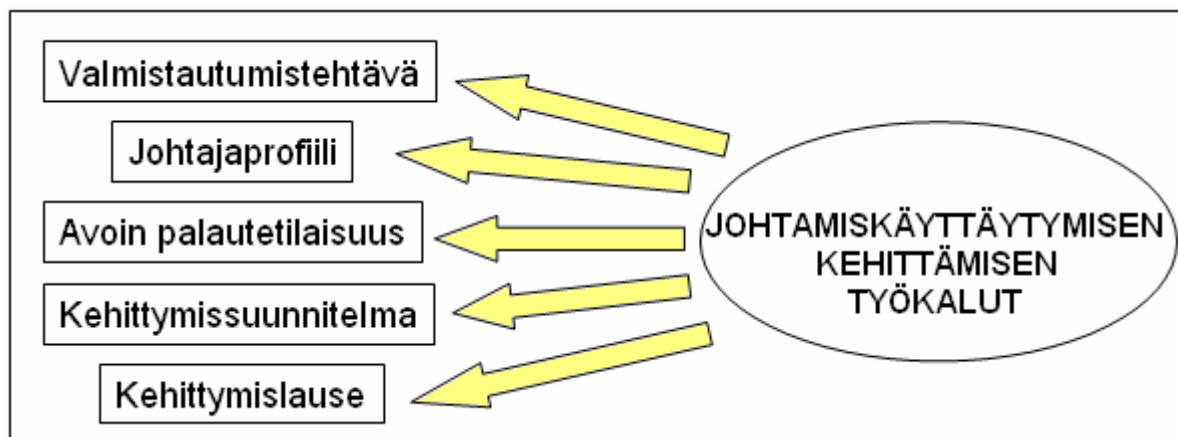
”Anna itsellesi johtamiskäyttämisen arvosana valmennuksen jälkeen asteikolla 1-5”.

Edellä mainitut kysymykset määritettiin tähän tutkimukseen tiedonkeruun aikatekijän vuoksi. Kyseessä oli poikittaistutkimus, jolloin pitkittäistutkimukselle tyypillistä pitkäkestoista tiedonkeruuta ei ollut mahdollista tehdä. Tätä osiota kuvaava pitkittäistutkimus olisi voinut olla esimerkiksi valmennettavien henkilöiden syväjohtamisen johtajaprofiilien tarkastelu johtamiskäyttämisen osalta ennen ja jälkeen valmennuksen. Mittarin kolmas osio liittyi toisen osion johtamiskäyttämisen summamuuttujiin ja niiden välisiin kokemuksiin tämän tutkimuksen ensimmäisen alatutkimuskysymyksen mukaisesti.

Neljännessä osiossa tutkittiin, miten johtamiskäyttämisen kehittymisen eri tavalla kokeneet henkilöt poikkeavat toisistaan johtamiskäyttämisen kehittämisen työkalujen osaamisessa. Osion käsitteet muodostettiin puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennusohjelman johtamiskäyttämisen kehittämisen työkalujen mukaisesti kuviossa kahdeksan esitetyllä tavalla.

¹⁵¹ Metsämuuronen, J. (2006), Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, s. 60

¹⁵² Sama, s. 101



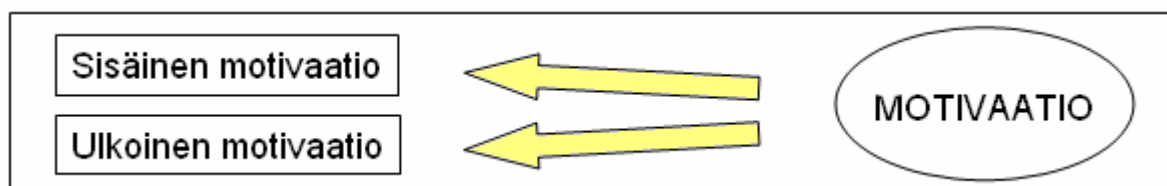
Kuvio 8. Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen johtamiskäyttämisen kehittämisen työkalut.¹⁵³

Jokaista johtamiskäyttämisen kehittämisen työkalua mitattiin kahdella väittämällä. Väittämistä muodostettiin muuttujat. Lisäksi työkaluista kysyttiin seuraavat väittämät:

”Osasin työkalujen käytön ennen valmennusta” ja ”Valmennuksesta oli minulle hyötyä työkalujen käytön kannalta”. Osiossa neljä oli yhteensä 12 väittämää. Vastausvaihtoehdoiksi määritettiin 5-portainen negatiivinen-positiivinen -skaalattu Likert-asteikko¹⁵⁴. Vastausvaihtoehdot olivat: 1 täysin erimieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 siltä väliltä, 4 jokseenkin samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä.

Viidennessä osiossa kysyttiin neljännen osion johtamiskäyttämisen kehittämisen työkalujen käyttökertoja. Jokaisen työkalun kohdalla kysyttiin kuinka monta kertaa vastaaja oli niitä aineistonkeruuhetkellä käyttänyt. Osiossa viisi oli viisi kysymystä, joihin vastattiin ilmoittamalla henkilökohtaiset työkalujen käyttökerrat (0-6 kertaa tai enemmän). Osiolla selvitettiin, miten johtamiskäyttämisen kehittämisen eri tavalla kokeneet henkilöt poikkeavat toisistaan työkalujen konkreettisessa käytössä.

Kuudennessa osiossa motivaatioon liittyvät käsitteet muodostettiin kuvion yhdeksän mukaisesti.



Kuvio 9. Motivaatiokäsitteiden määrittäminen.¹⁵⁵

¹⁵³ Puolustusvoimat. (2011), Esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen opetusmateriaali, dia viisi

¹⁵⁴ Metsämuuronen, J. (2006), Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, s. 101

¹⁵⁵ Deci, E., L. (1975), Intrinsic Motivation, s. 23

Osiosta kuusi muodostettiin summamuuttujat: sisäinen motivaatio ja ulkoinen motivaatio. Sisäistä motivaatiota kysyttiin kymmenellä väittämällä ja ulkoista motivaatiota kahdeksalla väittämällä. Vastausvaihtoehdoiksi määritettiin 5-portainen negatiivinen-positiivinen -skaalattu Likert-asteikko¹⁵⁶. Vastausvaihtoehdot olivat: 1 täysin erimieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 siltä väliltä, 4 jokseenkin samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Osiossa tutkittiin, miten johtamiskäyttäytymisen kehittymisen eri tavalla kokeneet henkilöt poikkeavat toisistaan sisäisissä ja ulkoisissa motivaatiotekijöissä.

Osioiden kaksi, neljä ja kuusi muotoilussa käytettiin alun perin Allen L. Edwardsin (1957) kehittämiä periaatteita, joita mukailtiin William A. Mehrens ja Irvin J. Lehmannin mukaisesti. Periaatteita ovat: väittämät ovat yksinkertaisia ja selkeitä. Tosiasiallisia väitteitä vältetään. Kaiken kattavia sanoja, kuten ”aina”, ”ei koskaan”, ”kaikki” ja ”ei kukaan” vältetään. Lisäksi kiinnitetään huomiota siihen, että sanoja ”ainoa”, ”vain” ja ”yksinomaan” ei esiintyisi. Väittämien tulee olla lyhyitä ja niitä ei voi tulkita usealla eri tavalla. Väittämät ovat yksiuulotteisia, jolloin ne perustuvat vain yhteen käsitteeseen, toisin sanoen tässä tutkimuksessa esitetyihin muuttujiin ja summamuuttujiin. Negatiivisia väittämiä ei käytetä. Vastausvaihtoehdoissa tulee käyttää 3-7-portaista asteikkoa.¹⁵⁷

Ennen edellä esitettyjen osioiden lopullista muotoa suoritettiin tutkimuksen operationalisointi pilottitutkimuksella. Operationalisointi tarkoittaa käsitteiden, sekä teorian muuttamista arki kielen tasolle mitattavaan muotoon.¹⁵⁸ Pilottitutkimus suoritettiin sotatieteiden maisterikurssi 2 johtamisen pääaineopiskelijoilla. Tavoitteena oli testata kyselylomakkeen rakennetta, selkeyttä, vastaamisen helppoutta ja tuloksien keräämistä. Pilottitutkimuksesta saaduilla havainnoilla muutettiin osion kaksi intervalliasteikko viisiportaisesta seitsemänportaiseen suuremman hajonnan saamiseksi. Pilottitutkimuksessa olleet kirjoitusvirheet, sekä erään kysymyksen esiintyminen kaksi kertaa korjattiin. Visuaalista selkeyttä lisättiin fonttikokoa suurentamalla. Pilottitutkimuksen vastaukset nollattiin tarkastelun jälkeen. Tällä toimenpiteellä varmistettiin tutkimuksen analyysivaiheen onnistuminen oikean perusjoukon tiedonkeruun tuloksilla.

¹⁵⁶ Metsämuuronen, J. (2006), Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, s. 101

¹⁵⁷ Mehrens, William A. Lehmann, Irvin J. (1991), Measurement and Evaluation in Education and Psychology, s. 201–202

¹⁵⁸ Vilka, Hanna. (2007), Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet, s. 28–36

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään perinteisinä tutkimustyyppinä kokeellista tutkimusta alalajeineen, sekä survey-tutkimusta.¹⁵⁹ Tätä tutkimusta voidaan luonnehtia survey-tutkimukseksi. Se on yksi tapa kerätä aineistoa tutkimusta varten. Survey-termin suppean määritelmän mukaan sen muuttujina ovat asenteet ja mielipiteet, yksikköinä ovat yksilöt. Tutkijan keräämää omaa havaintoaineistoa kutsutaan primaariaineistoksi. Tällainen aineisto sisältää välitöntä tietoa tutkittavana olevista kohteista.¹⁶⁰ Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkijan keräämällä strukturoidulla kyselylomakkeella hankittua tutkimusaineistoa.

Tutkimusaineisto kerättiin liitteessä seitsemän esitellyn kyselylomakkeen mukaisesti. Kyselylomake muutettiin Webropol-aineistonkeruuhjelmaan. Tarja Heikkilän mukaan vastaajat voivat päättää jopa pelkän kyselyn ulkonäön perusteella, että vastaavatko he siihen¹⁶¹. Optisten tiedonkeruulomakkeiden käyttäminen tässä tutkimuksessa ei ollut perusteltua. Tämän voidaan todeta lisänneen kyselyn visuaalisuutta ja selkeyttä. Webropol-kysely oli nykyaikainen ja vaivaton tapa saada vastauksia laajalle maantieteelliselle alueelle levittäytyneeltä perusjoukolta. Kyselyyn pyydettiin osallistumaan, joko PVAH:llä tai sähköpostilla, joista molemmilla oli mahdollista vastata kyselyyn. Helpommillaan se tapahtui klikkaamalla saatekirjeessä olevaa linkkiä.

7.3 Luotettavuus eli reliabiliteetti

Mikäli tutkimuksen mittaus on reliaabeli, voitaisiin sama tutkimus toistaa ja saada melko samanlaisia vastauksia. Mittauksen toistettavuutta laskettaessa käytetään reliabiliteettia, eli reliaabeliuskerrointa. Periaatteessa reliabiliteetti voidaan laskea kolmella eri tavalla: toistomittauksilla, rinnakkaismittauksilla tai mittarin sisäisen konsistenssin kautta. Toistomittausta voidaan pitää arveluttavana, koska siinä yksilö voi muuttua eri mittauskertojen välillä. Rinnakkaismittauksissa mittari jaetaan vähintään kahteen rinnakkaiseen osaan ja lasketaan näiden ositusten välinen korrelaatio. Sisäisen konsistenssin mittaaminen tapahtuu joko Cronbachin alfalla tai faktorianalyysillä.¹⁶² Cronbachin alfa oli soveltuvin tarkastelutapa tässä tutkimuksessa, koska käytettävissä oleva aika oli rajallinen.

¹⁵⁹ Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. (2005), Tutki ja kirjoita, s. 180

¹⁶⁰ Sama, s. 175

¹⁶¹ Heikkilä, T. (2010), Tilastollinen tutkimus, s. 48

¹⁶² Metsämuuronen, J. (2006), Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, s. 65–66

Cronbachin alfa (α) perustuu Cronbachin vuonna 1951 määrittämään matemaattiseen laskukaavaan. Sillä voidaan laskea mittarin split-half, eli jakautuminen kahteen osaan. Näiden puoliskojen välinen korrelaatio on reliaabeliuden mitta.¹⁶³ Luotettavuustarkastelussa käytettiin SPSS-tilasto-ohjelmaa. Maanpuolustuskorkeakoulu myöntää ohjelmiston opiskelijoiden käyttöön kvantitatiivisiin tutkimuksiin ja opintoihin liittyen. Cronbachin alfan arvot laskettiin tutkimuksen summamuuttujista, jotka esiteltiin edellisessä alaluvussa. Cronbachin alfan arvo voi olla kaikkea 0-1 välillä. Mitä korkeampi luku on, sitä luotettavampi tulos on kyseessä. Summamuuttujat sisältävät erilaisia variansseja eli väittämiä. Lähellä nollaa olevia variansseja ei tule käyttää, koska silloin osio ei erottele perusjoukon henkilöitä toisistaan riittävästi. Toisin sanoen tällaiset osiot eivät sisällä juurikaan informaatiota ja ne laskevat tutkimuksen reliaabeliutta. Tulee kuitenkin huomioida, että mitään oleellista osioita ei voi jättää pois. Yleisesti alfan arvoja, jotka jäävät alle 0.60 ei pitäisi hyväksyä tutkimuksen analyysiin, mutta tästä tavasta ollaan hiljalleen luopumassa.

Seuraavassa taulukossa on esitelty Cronbachin alfat tutkimuksen summamuuttujille.

Taulukko 9.

Tutkimuksen Cronbachin alfat summamuuttujista.

SUMMAMUUTTUJA	α
LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN	.55
”Luottamus”	
INSPIROIVA TAPA MOTIVOIDA	.76
”Innostus”	
ÄLYLLINEN STIMULOINTI	.52
”Oppiminen”	
IHMISEN YKSILÖLLINEN KOHTAAMINEN	.65
”Arvostus”	
KONTROLLOIVA JOHTAMINEN	.56
PASSIIVINEN JOHTAMINEN	.75
SISÄINEN MOTIVAATIO	.79
ULKOINEN MOTIVAATIO	.60

¹⁶³ Metsämuuronen, J. (2006), Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, s. 66

Taulukosta havaitaan, että summamuuttujat: luottamuksen rakentaminen, älyllinen stimulointi ja kontrolloiva johtaminen ovat saaneet alle 0.60 Cronbachin alfan arvon. Pieni tulos voi johtua erilaisista tekijöistä. Tässä tapauksessa tieteellinen diskussio johtamiskäyttäytymisestä on käyty Nissisen väitöskirjan laajuudessa, joten alle 0.60 Cronbachin alfan saaneiden summamuuttujien tieteellistä relevanttiutta ei tässä tutkimuksessa kyseenalaistettu. Johtamiskäyttäytymisen summamuuttujien varianssit oli johdettu suoraan johtamiskäyttäytymisen kehittämisen johtajaprofiilin kyselylomakkeesta tätä tutkimusta varten. Mikäli olisi haluttu, olisi alle 0.60 Cronbachin alfan arvon saaneista summamuuttujista voitu jättää pois luotettavuutta laskehtaessa heikoimpia osioita eli kysymyksiä. Tällä tavalla summamuuttujat olisivat päätyneet 0.59 arvoon luottamuksen rakentamisen ja älyllisen stimuloinnin osalta. Kontrolloivan johtamisen osalta luotettavuutta olisi voitu kasvattaa 0.74 arvoon yhden osion eli kysymyksen poistamisella. Tätä ei edellä viitattuun tieteelliseen todistamiseen liittyen koettu tarpeelliseksi. Johtamiskäyttäytymisen kehittämisen työkalujen osalta muuttujina käytettiin yksittäisiä kysymyksiä, joten laskennallista luotettavuutta ei tarkasteltu. Kysymysten sisältö ja muotoilu olivat hyvin yksinkertaisia, joten niiden luotettavuutta voidaan pitää hyvänä.

Tämän tutkimuksen reliabiliutta korottaa tieteellisesti todistettu mittarin osio johtamiskäyttäytymisen osalta. Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää taulukkoon kahdeksan viitaten hyvänä. Tulee kuitenkin muistaa, että oma mittari on aina täysin oman tutkimuksen veroinen¹⁶⁴. Tarja Heikkilän mukaan tutkimus on aina luotettava ajassa ja paikassa¹⁶⁵.

¹⁶⁴ Metsämuuronen, J. (2006), Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, s. 57

¹⁶⁵ Heikkilä, T. (2010), Tilastollinen tutkimus, s. 30

8 KOKEMUKSET JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN KEHITTÄMISESTÄ

Tämän tutkimuksen ensimmäisessä alatutkimuskysymyksessä kysyttiin: ”Miten puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennukseen osallistuneet henkilöt kokevat johtamiskäyttäytymisensä kehittyneen valmennuksen jälkeen?”. Alatutkimuskysymys muodostui kyselylomakkeen mukaisesti osioista kaksi ja kolme. Osiossa kaksi ulottuvuudet olivat: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Ulottuvuuksia mitattiin yhteensä 20 väittämällä, jotka muodostettiin syväjohtamisen teorian mukaisesti syväjohtamisen kysymyssarjasta. Väittämien asteikoksi asetettiin: 1 ei pidä ollenkaan paikkaansa, 2, 3, 4, 5, 6 – 7 pitää täysin paikkansa.

Väittämät oli käännetty positiivisiksi myös kontrolloivan johtamisen ja passiivisen johtamisen osalta, mikä siis poikkesi hieman alkuperäisestä syväjohtamisen kysymyssarjan väittämistä. Vastaajan ollessa täysin eri mieltä väittämän kanssa, hän valitsi arvoksi yksi. Ollessaan täysin samaa mieltä väittämän kanssa, hän valitsi seitsemän. Käytetty asteikko oli negatiivinen-positiivinen -skaalattu Likert-asteikko. Ulottuvuuksia mittaavista väittämistä muodostettiin analyysivaiheessa summamuuttujat tutkimusraportin alaluvun 7.2 mukaisesti. Johtamiskäyttäytymisen ulottuvuudet on esitelty tarkemmin liitteissä kuusi ja seitsemän.

Taulukko 10.

Perusjoukon itsearviointit syväjohtamisen kulmakivistä, kontrolloivasta johtamisesta ja passiivisesta johtamisesta.

SUMMAMUUTTUJA	Ka	s	(f) N
LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN ”Luottamus”	6.06*	.57	48
INSPIROIVA TAPA MOTIVOIDA ”Innostus”	5.42*	.84	48
ÄLYLLINEN STIMULOINTI ”Oppiminen”	5.85*	.64	48
IHMISEN YKSILÖLLINEN KOHTAAMINEN ”Arvostus”	6.08*	.65	48
KONTROLLOIVA JOHTAMINEN	5.67*	.60	48
PASSIIVINEN JOHTAMINEN	5.87*	.67	48

Huom. *1 ei pidä ollenkaan paikkaansa, 2, 3, 4, 5, 6, 7 pitää täysin paikkansa.

Keskiluvulla eli keskiarvolla pyritään ilmaisemaan aineiston informaatio yhdellä luvulla summamuuttujiin liittyen. Keskiarvo, tarkemmin määritettynä aritmeettinen keskiarvo (Ka) saadaan summaamalla kaikki annetut arvot ja jakamalla se numeruksella (N). Aritmeettinen keskiarvo kertoo kyseisen muuttujan keskimääräisen arvon.¹⁶⁶ Numerus (N) tarkoittaa kyseisiin väittämiin vastanneiden henkilöiden lukumäärän. Numerus (n) kuvastaa osa-aineiston kokoa silloin, kun vertailussa on esimerkiksi kaksi eri ryhmää. Tässä osiossa numerus (N) oli 48. Periaatteena oli, että koko aineisto analysoidaan sellaisenaan kattavien tutkimustuloksien saavuttamiseksi. Standard deviation (s) kuvaa vastauksien hajontaa, eli mitä pienempi arvo on, sitä enemmän vastauksissa on yksimielisyyttä¹⁶⁷.

Taulukosta kymmenen havaittiin, että perusjoukon henkilöt olivat arvioineet toimineensa syväjohtamisen johtamiskäyttäytymisen mukaisesti. Mikäli he eivät olisi kokeneet toimineensa syväjohtamisen johtamiskäyttäytymisen oppien mukaisesti, olisi summamuuttujien keskiarvot olleet 4,0 tai vähemmän. Korkeimman keskiarvon sai ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Se perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen, jossa johtaja on aidosti kiinnostunut alaisistaan myös ihmisinä. Lisäksi henkilö ymmärtää yksilöiden erilaisuudet, joten hän pystyy suhtautumaan jokaiseen eri tavalla. Inspiroiva tapa motivoida sai pienimmän keskiarvon syväjohtamisen pääulottuvuuksista. Toisaalta juuri tämän summamuuttujan keskihajonta oli osion kaksi suurin arvolla 0.84. Tämä indikoi siitä, että perusjoukon henkilöt erosivat vastauksissaan eniten juuri tämän syväjohtamisen kulmakiven osalta.

Taulukkoa kymmenen tarkastellessa tulee huomioida, että kontrolloivan ja passiivisen johtamisen väittämät oli käännetty kyselylomakkeeseen positiivisiksi väittämiksi. Mitä korkeamman arvon väittämät saivat, sitä vähemmän perusjoukon henkilöt olivat kontrolloivia tai passiivisia johtajia. Analyysissä havaittiin, että perusjoukon henkilöt olivat enemmän kontrolloivia, kuin passiivisia johtajia. Toisaalta passiivisen johtamisen keskihajonta oli suurempi, kuin kontrolloivan johtamisen. Tämä indikoi siitä, että vastaajat eivät olleet niin yksimielisiä vastauksissaan, kuin kontrolloivassa johtamisessa.

Mittarin mukaisesti osiossa kolme kysyttiin kaksi kysymystä:

”Anna itsellesi johtamiskäyttäytymisen arvosana ennen valmennusta asteikolla 1-5”.

”Anna itsellesi johtamiskäyttäytymisen arvosana valmennuksen jälkeen asteikolla 1-5”.

¹⁶⁶ Metsämuuronen, J. (2006), Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, s. 339

¹⁶⁷ Sama, s. 343

Taulukossa 11 on esitetty perusjoukon antamat arvosanat johtamiskäyttäytymisen osalta ennen valmennusta ja valmennuksen jälkeen.

Taulukko 11.

Perusjoukon itsearviot johtamiskäyttäytymisestä ennen valmennusta ja valmennuksen jälkeen.

		Johtamiskäyttäytymisen arvosana esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen jälkeen			
		2	3	4	5
Johtamiskäyttäytymisen arvosana ennen	2	1	5	0	0
esimies- ja vuorovaikutusvalmennusta	3	0	21	10	0
	4	0	1	8	1

Huom. Asteikko 1-5.

Taulukosta 11 havaittiin, että yksikään perusjoukon henkilö ei arvioinut johtamiskäyttäytymistään ennen puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennusta arvolla yksi tai viisi. Lisäksi taulukosta havaittiin, että yksikään perusjoukon henkilö ei arvioinut johtamiskäyttäytymistään puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen jälkeen arvolla yksi. Kysymyksien ristiintaulukoinnin tuloksena muodostui kaksi ryhmää. Ensimmäinen ryhmä koki, että heidän johtamiskäyttäytymisensä ei ollut kehittynyt tai se oli pysynyt samana puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen jälkeen. Tätä ryhmää käsitellään tässä tutkimuksessa nimellä: ”Eivät koe kehittyneensä”. Toinen ryhmä koki, että heidän johtamiskäyttäytymisensä oli kehittynyt puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen jälkeen. Tätä ryhmää käsitellään tässä tutkimuksessa nimellä: ”Kokevat kehittyneensä”.

Ryhmien numeruksiksi (n) muodostuivat: ”Eivät koe kehittyneensä” n=31 ja ”Kokevat kehittyneensä” n=16. Yhden henkilön vastaus puuttui tästä osiosta, joten se vastasi 2,1 prosentin katoa tässä analyysissä. Näin ollen perusjoukon numerus (N) oli 47 tässä analyysissä. Ryhmät jakautuivat prosentuaalisesti perusjoukkoon seuraavasti: ”Eivät koe kehittyneensä” ryhmä 66 prosenttia ja ”Kokevat kehittyneensä” ryhmä 34 prosenttia. Taulukkoa 11 tarkastellessa on huomattava, että ristiintaulukoinnissa oli myös tyhjiä soluja, joten tarkastelu oli deskriptiivistä. Tutkimustuloksena voidaan esittää taulukkoon 11 viitaten, että 34 prosenttia koki johtamiskäyttäytymisen kehittyneen puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen jälkeen. 66 prosenttia koki, että johtamiskäyttäytymisen kehittymistä ei ollut tapahtunut.

9 TYÖKALUT KÄYTTÖÖN JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN KEHITTÄMISESSÄ

Tämän tutkimuksen toisessa alatutkimuskysymyksessä kysyttiin: ”Miten johtamiskäyttäytymisen kehittymisen eri tavalla kokeneet henkilöt poikkeavat toisistaan johtamiskäyttäytymisen kehittämisen työkalujen osaamisessa ja käytössä?”. Alatutkimuskysymys muodostui kyselylomakkeen mukaisesti osioista neljä ja viisi. Osiossa neljä ulottuvuudet olivat: valmistautumistehtävä, johtajaprofiili, avoin palautetilaisuus, kehityssuunnitelma, kehityslause ja työkalut. Ulottuvuuksia mitattiin yhteensä kymmenellä väittämällä, jotka muodostettiin esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen johtamiskäyttäytymisen kehittämisen työkalujen mukaisesti. Työkaluista kysyttiin lisäksi: ”*Osasin työkalujen käytön ennen valmennusta*” ja ”*Valmennuksesta oli minulle hyötyä työkalujen käytön kannalta*”.

Väittämien asteikoksi asetettiin: 1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 siltä väliltä, 4 jokseenkin samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Vastaajan ollessa täysin eri mieltä väittämän kanssa, hän valitsi arvoksi yksi. Ollessaan täysin samaa mieltä väittämän kanssa, hän valitsi viisi. Käytetty asteikko oli negatiivinen-positiivinen -skaalattu Likert-asteikko. Ulottuvuuksia mittaavat väittämät muodostivat analyysivaiheen muuttujat tutkimusraportin alaluvun 7.2 mukaisesti. Johtamiskäyttäytymisen kehittämisen työkalujen ulottuvuudet ovat esitelty tarkemmin liitteissä kuusi ja seitsemän.

Alatutkimuskysymyksen mukaisesti perusjoukosta muodostettiin kaksi eri tavalla johtamiskäyttäytymisen kehittymisen kokenutta ryhmää. Ryhmät olivat: ”Eivät koe kehittyneensä” ja ”Kokevat kehittyneensä”. Ryhmäeroja tarkasteltiin t-testillä. T-testillä selvitetään SPSS-tilasto-ohjelmaa hyödyntäen, eroaako kaksi ryhmää toisistaan tilastollisesti merkittävästi jonkin tekijän suhteen. T-testi on käyttökelpoinen silloin, kun tutkimuksen vastauksissa on käytetty vähintään välimatka-asteikkoa.¹⁶⁸ Tässä osiossa tutkittiin eroavatko ryhmät toisistaan tilastollisesti merkittävästi työkalujen osaamisessa ja käytössä. Ryhmäerojen merkittävyyttä ilmaisee t-testin p-arvo (Probability), eli merkitsevyytaso (Significance). Käyttäytymistieteissä yleisesti käytettävä raja-arvo on: $p < .05$ on merkittävä¹⁶⁹.

¹⁶⁸ Metsämuuronen, J. (2006), Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, s. 374

¹⁶⁹ Karma, Kai., Komulainen, Erkki. (2002), Käyttäytymistieteiden tilastomenetelmien jatkokurssi, s. 69

Tutkimustuloksena havaittiin, että ryhmät eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi toisistaan johtamiskäyttötymisen kehittämisen työkalujen osaamisessa. Näin ollen voidaan todeta, että puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus on vaikuttanut johtamiskäyttötymisen kehittämisen työkalujen osaamiseen riippumatta siitä, miten eri henkilöt kokevat johtamiskäyttötymisensä kehittyneen. Työkalujen osaaminen oli molemmilla ryhmillä samanlaista. Kysymystä ”Osasin työkalujen käytön ennen valmennusta” analysoitaessa havaittiin, että ”Eivät koe kehittyneensä” ryhmän keskiarvo (Ka) oli 2.71 ja ”Kokevat kehittyneensä” ryhmän keskiarvo (Ka) oli 2.69. Lisäksi kysymystä ”Valmennuksesta oli minulle hyötyä työkalujen käytön kannalta” analysoitaessa havaittiin, että ”Eivät koe kehittyneensä” ryhmän keskiarvo (Ka) oli 3.42 ja ”Kokevat kehittyneensä” ryhmän keskiarvo (Ka) oli 3.88.

Viidennessä osiossa kysyttiin neljännen osion johtamiskäyttötymisen kehittämisen työkalujen käyttökertoja. Jokaisen työkalun kohdalla kysyttiin kuinka monta kertaa vastaaja oli niitä käyttänyt. Osio koostui viidestä kysymyksestä. Vastausvaihtoehdot olivat: 0 kertaa, 1, 2, 3, 4, 5, 6 kertaa tai useammin.

Mikäli vastaaja oli käyttänyt jotain työkalua esimerkiksi yhden kerran, hän valitsi arvon yksi. Mikäli vastaaja oli käyttänyt jotain työkalua esimerkiksi seitsemän kertaa, hän valitsi arvon kuusi. Viidennen osion analyysiin otettiin ”Eivät koe kehittyneensä” ja ”Kokevat kehittyneensä” ryhmistä sellaiset henkilöt, jotka olivat käyneet puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen vuonna 2010 tai aikaisemmin. Rajaaminen tehtiin siksi, että vastauksien ja siten myös analyysin luotettavuus parani. Ei voida olettaa, että esimerkiksi keväällä 2012 valmennettu henkilö olisi ehtinyt kehittää johtamiskäyttötymistään valmennusohjelman työkalujen avulla aineistonkeruuhetkeen mennessä.

Analyysi tehtiin frekvenssien tarkastelulla ryhmittäin. Taulukossa 12 on esitetty ryhmien väliset eroavaisuudet johtamiskäyttötymisen kehittämisen työkalujen käyttökertoina.

Taulukko 12.

Ryhmien väliset frekvenssijakaumat suhteessa johtamiskäyttötymisen kehittämisen työkalujen käyttökertojen määrään puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen jälkeen.

		Työyhteisö-analyysi fr (%)	Johtaja- profiili fr (%)	Avoin pa- laute- tilaisuus fr (%)	Kehittymis- suunnitelma fr (%)	Kehittymis- lause fr (%)
Eivät koe kehittyneensä	0	10 (43.5)	7 (30.4)	7 (30.4)	9 (39.1)	12 (52.2)
<i>n=23</i>	1	6 (26.1)	7 (30.4)	7 (30.4)	8 (34.8)	8 (34.8)
	2	5 (21.7)	5 (21.7)	7 (30.4)	5 (21.7)	1 (4.3)
	3	2 (8.7)	3 (13.0)	1 (4.3)	-	-
	4	-	-	-	-	-
	5	-	-	-	-	-
	6	-	1 (4.3)	1 (4.3)	1 (4.3)	1 (4.3)
Kokevat kehittyneensä	0	4 (36.4)	-	3 (27.3)	1 (9.1)	2 (18.2)
<i>n=11</i>	1	5 (45.5)	4 (36.4)	4 (36.4)	6 (54.5)	7 (63.6)
	2	2 (18.2)	4 (36.4)	1 (9.1)	3 (27.3)	2 (18.2)
	3	-	3 (27.3)	3 (27.3)	1 (9.1)	-
	4	-	-	-	-	-
	5	-	-	-	-	-
	6	-	-	-	-	-

Huom. Asteikko 0 kertaa, 1, 2, 3, 4, 5, 6 kertaa tai useammin.

Taulukosta 12 havaitaan, että vastaajien numerus (n) on pienempi kuin tutkimuksen perusjoukon numerus (N) tässä osiossa. Tämä johtuu puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen suorittamisen ajankohdan rajaamisesta vuoteen 2010 tai aikaisemmin. Taulukkoa 12 tulkittiin kronologisessa järjestyksessä työkaluittain.

”Työyhteisöanalyysi”-työkalun osalta havaittiin, että 43,5 prosenttia ”Eivät koe kehittyneensä” ryhmän vastaajasta ei ole koskaan tehnyt työyhteisöanalyysia, kun ”Kokevat kehittyneensä” ryhmän tulos oli pienempi 36,4 prosenttia. ”Kokevat kehittyneensä” ryhmän suurin prosentuaalinen jakauma sijoittui työkalun yhteen käyttökertaan. ”Eivät koe kehittyneensä” ryhmän suurin prosentuaalinen jakautuminen sijoittui arvoon nolla. Tuloksena voidaan todeta, että ryhmien välillä oli havaittavissa jonkin verran eroavaisuutta. ”Eivät koe kehittyneensä” ryhmässä työkalua oli hyödyntänyt yhteensä 56,5 prosenttia vastaajista. Sama arvo ”Kokevat kehittyneensä” ryhmällä oli 63,7 prosenttia.

”Johtajaprofiili”-työkalun hyödyntämisessä havaittiin, että suurimmat prosentuaaliset jakaumat ”Eivät koe kehittyneensä” ryhmässä asettuivat nolnaan ja yhteen käyttökertaan molempien saadessa 30,4 prosentin osuudet vastaajista. Kolmanneksi suurimman arvon sai kaksi käyttökertaa 21,7 prosentin osuudella. Suurin arvo ryhmässä oli kuusi yhden vastaajan osuudella. Ryhmä joka koki kehittyneensä puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen jälkeen sai suurimmat osuudet arvoissa yksi ja kaksi. Kolmanneksi suurimman arvon edellä mainittu ryhmä sai 27,3 prosentin osuudella kolmella käyttökerralla. ”Kokevat kehittyneensä” ryhmässä ei ollut yhtään nolla-tulosta, joka indikoi aktiivisemmasta halusta kehittyä johtajana, verrattuna ryhmään joka koki, että johtamiskäyttäytyminen ei ollut kehittynyt. Ryhmien eroja tarkasteltaessa havaittiin, että jokainen ”Kokevat kehittyneensä” ryhmän jäsen oli hyödyntänyt johtajaprofiilia kehittymisessään. Sama tulos ”Eivät koe kehittyneensä” ryhmän jäsenillä oli 60,6 prosenttia. Ryhmät erosivat selkeästi toisistaan johtajaprofiilin hyödyntämisessä.

”Avoin palautetilaisuus”-työkalun osalta havaittiin, että suurimmiksi prosentuaalisiksi arvoiksi muodostuivat nolla, yksi ja kaksi ryhmässä ”Eivät koe kehittyneensä”. Tämän ryhmän suurin arvo oli kuusi yhden vastaajan osuudella. Huomioitavaa oli, että melkein kolmannes tästä ryhmästä ei ollut koskaan pitänyt avointa palautetilaisuutta palautteen antajien kanssa (30,4 %). Suurin arvo ”Kokevat kehittyneensä” ryhmässä oli yksi käyttökerta 36,4 prosentin osuudella, joka tarkoittaa aktiivisempaa yrittämistä kehittyä johtajana. Toiseksi suurimmat arvot olivat nolla ja kolme 27,3 prosentin osuuksilla. Tuloksena todettakoon, että ryhmien välillä oli havaittavissa jonkin verran eroavaisuutta. ”Eivät koe kehittyneensä” ryhmässä työkalua oli hyödyntänyt yhteensä 69 prosenttia vastaajista. Sama arvo ”Kokevat kehittyneensä” ryhmällä oli 72,8 prosenttia.

”Kehityssuunnitelma”-työkalun hyödyntämisen osalta havaittiin, että suurin arvo ryhmällä ”Eivät koe kehittyneensä” oli nolla käyttökertaa 39,1 prosentin osuudella. ”Kokevat kehittyneensä” ryhmän suurin arvo oli yksi 54,5 prosentin osuudella. Suurimman arvon kuusi sai ”Eivät koe kehittyneensä” ryhmän jäsen 4,3 prosentin osuudella ja ”Kokevat kehittyneensä” ryhmän suurin arvo oli kolme 9,1 prosentin osuudella. Tutkimustuloksena voidaan todeta, että ryhmien välillä oli havaittavissa selkeää eroavaisuutta. ”Eivät koe kehittyneensä” ryhmässä työkalua oli hyödyntänyt yhteensä 60,8 % vastaajista. Sama arvo ”Kokevat kehittyneensä” ryhmässä oli 90,9 %.

”Kehittymislause”-työkalun käytössä havaittiin, että suurin prosentuaalinen osuus oli arvolla ”Eivät koe kehittyneensä” ryhmässä (52,2 %). Vastaava arvo ”Kokevat kehittyneensä” ryhmällä oli yksi (63,6 %). Suurimman yksittäisen arvon sai kuusi ryhmässä ”Eivät koe kehittyneensä” 4,3 prosentin osuudella. ”Kokevat kehittyneensä” ryhmän suurin yksittäinen arvo oli kaksi 18,2 prosentin osuudella. Ryhmien välisiä eroja tarkastellessa havaittiin, että ryhmien välillä oli havaittavissa selkeää eroavaisuutta myös tämän työkalun osalta. ”Eivät koe kehittyneensä” ryhmässä työkalua oli hyödyntänyt yhteensä 47,8 prosenttia vastaajista. Sama arvo ”Kokevat kehittyneensä” ryhmällä oli 81,8 prosenttia. Huomattavaa oli, että yli puolet ”Eivät koe kehittyneensä” ryhmästä ei ollut koskaan muodostanut kehittymislausesta.

Toisena tutkimuksen alatutkimuskysymyksenä oli: ”Miten johtamiskäyttäjätymisen kehittämisen eri tavalla kokeneet henkilöt poikkeavat toisistaan johtamiskäyttäjätymisen kehittämisen työkalujen osaamisessa ja käytössä?”. Perusjoukosta muodostettujen ryhmien välillä ei havaittu johtamiskäyttäjätymisen kehittämisen työkalujen osaamisen suhteen tilastollisesti merkittäviä eroavaisuuksia. Näin ollen puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen voidaan todeta onnistuneen niiden opettamisessa perusjoukolle. Taulukosta 12 tulee huomioida osittain suuret prosentuaaliset jakaumat arvolla nolla jokaisen työkalun kohdalla ryhmässä ”Eivät koe kehittyneensä”. Erikoisena seikkana havaittiin, että yksi henkilö ryhmästä ”Eivät koe kehittyneensä” oli käyttänyt johtajaprofiilia, avointa palautetilaisuutta, kehittämissuunnitelmaa ja kehittymislausesta jopa kuusi kertaa tai enemmän, mutta silti hän oli kokenut, että kehittymistä ei ollut tapahtunut. Tutkimustuloksena ilmeni, että ”Kokevat kehittyneensä” ryhmä oli hyödyntänyt johtamiskäyttäjätymisen kehittämisen työkaluja suhteellisesti useammin, kuin ryhmä ”Eivät koe kehittyneensä” jokaisen työkalun osalta. Näin ollen tämän tutkimuksen toisen alatutkimuskysymyksen mukaisesti johtamiskäyttäjätymisen kehittämisen eri tavalla kokeneet henkilöt eroavat toisistaan johtamiskäyttäjätymisen kehittämisen työkalujen käytössä selkeästi.

Tämän osion analyysin tuloksena voidaan todeta, että johtamiskäyttäjätymisen kehittäminen vaatii työkalujen hyödyntämistä puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen opettamalla tavalla, jotta kehittymistä tapahtuu. Perusjoukon vastaajat olivat arvioineet työkalujen osaamisen ennen valmennusta seuraavasti: ”Eivät koe kehittyneensä” ryhmän keskiarvo (Ka) oli 2.71 ja ”Kokevat kehittyneensä” ryhmän keskiarvo (Ka) oli 2.69. Perusjoukon vastaajat olivat arvioineet puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen hyödyn työkalujen käytön kannalta seuraavasti: ”Eivät koe kehittyneensä” ryhmän keskiarvo (Ka) oli 3.42 ja ”Kokevat kehittyneensä” ryhmän keskiarvo (Ka) oli 3.88. ”Kokevat kehittyneensä” ryhmä

oli saanut tämän analyysin tuloksena enemmän hyötyä työkalujen käytölle valmennuksesta. Tällä havainnolla voi olla vaikutusta saatuihin tutkimustuloksiin siten, että ”Kokevat kehittyneensä” ryhmä oli hyötynyt enemmän opetuksesta, jolloin työkaluja oli käytetty aktiivisemmin.

10 YKSILÖN SISÄISTEN JA ULKOISTEN MOTIVAATIOTEKIJÖIDEN VAIKUTUKSET JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN KEHITTÄMISEEN

Tämän tutkimuksen kolmannessa alatutkimuskysymyksessä kysyttiin: ”Miten johtamiskäyttämisen kehittämisen eri tavalla kokeneet henkilöt poikkeavat toisistaan sisäisissä ja ulkoisissa motivaatiotekijöissä?”. Alatutkimuskysymys muodostui kyselylomakkeen mukaisesti osion kuusi väittämistä. Osioista kuusi muodostettiin summamuuttujat ”sisäinen motivaatio” ja ”ulkoinen motivaatio”. Sisäistä motivaatiota kysyttiin kymmenellä väittämällä ja ulkoista motivaatiota kahdeksalla väittämällä. Vastausvaihtoehdoiksi määritettiin 5 portainen negatiivinen-positiivinen -skaalattu Likert-asteikko. Vastausvaihtoehdot olivat: 1 täysin erimieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 siltä väliltä, 4 jokseenkin samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä.

Mikäli vastaaja oli täysin eri mieltä väittämän kanssa, hän valitsi arvon yksi. Ollessaan täysin samaa mieltä väittämän kanssa, hän valitsi arvon viisi. Tämän tutkimuksen ensimmäisen alatutkimuskysymyksen mukaisesti perusjoukosta muodostettiin kaksi eri tavalla johtamiskäyttämisen kehittämisen kokenutta ryhmää. Ryhmät olivat: ”Eivät koe kehittyneensä” ja ”Kokevat kehittyneensä”. Ryhmäeroja tarkasteltiin t-testillä. Tässä osiossa tekijöinä olivat summamuuttujat sisäinen motivaatio ja ulkoinen motivaatio.

T-testi on käyttökelpoinen silloin, kun tutkimuksen vastauksissa on käytetty vähintään välimatka-asteikkoa.¹⁷⁰ Tässä osiossa tutkittiin eroavatko ryhmät toisistaan tilastollisesti merkittävästi sisäisen ja ulkoisen motivaation suhteen. Ryhmäerojen merkittävyyttä ilmaisee t-testin p-arvo (Probability), eli merkitsevyytaso (Significance). Käyttäytymistieteissä yleisesti käytettävä raja-arvo on: $p < .05$ on merkittävä¹⁷¹.

Taulukossa 13 on esitetty ryhmäerot sisäisen motivaation ja ulkoisen motivaation suhteen t-testillä.

¹⁷⁰ Metsämuuronen, J. (2006), Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, s. 374

¹⁷¹ Karma, K., Komulainen, E. (2002), Käyttäytymistieteiden tilastomenetelmien jatkokurssi, s. 69

Taulukko 13.

Ryhmäerojen tarkastelu sisäisen ja ulkoisen motivaation summamuuttujilla.

Summamuuttuja	”Eivät koe kehittyneensä” <i>n</i> =31		”Kokevat kehittyneensä” <i>n</i> =16		<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>Ka</i>	<i>s</i>	<i>Ka</i>	<i>s</i>		
Sisäinen motivaatio	3.38*	.62	3.88*	.34	-2.97	.005
Ulkoisen motivaatio	2.42*	.48	2.84*	.71	-2.38	.021

Huom. $p < .05$ on merkittävä tekijä.

Asteikko: *=1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 siltä väliltä, 4 jokseenkin samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä.

Taulukosta 13 havaittiin, että analyysin numerus (N) oli 47. Yhden henkilön vastaus ei tallentunut Webropol-aineistonkeruuhjelmaan. ”Eivät koe kehittyneensä” ryhmän numerus (n) oli 31 henkilöä. ”Kokevat kehittyneensä” ryhmän numerus (n) oli 16 henkilöä. Sisäisen motivaation osalta ”Eivät koe kehittyneensä” ryhmä sai keskiarvoksi (Ka) 3,38 ja ”Kokevat kehittyneensä” ryhmä 3,88. Ulkoisen motivaation osalta ”Eivät koe kehittyneensä” ryhmä sai keskiarvoksi (Ka) 2,42 ja ”Kokevat kehittyneensä” ryhmä 2,84. Ensimmäisenä tuloksena havaittiin, että sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät olivat vaikuttaneet enemmän ”Kokevat kehittyneensä” ryhmässä.

T-testin tulokset osoittivat, että verrattaessa ryhmiä ”Eivät koe kehittyneensä” ja ”Kokevat kehittyneensä”, ryhmät poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan sisäisen motivaation ($t=-2.97$, $p=.005$) ja ulkoisen motivaation ($t=-2.38$, $p=.021$) osalta. Sisäisen motivaation osalta merkittävyys oli tilastollisesti suurempi. Sisäisesti korkeammalle motivoitunut ryhmä ”Kokevat kehittyneensä” oli toiminut yksilössä vaikuttavien sisäisten motivaatiotekijöiden mukaisesti siten, että johtamiskäyttämisen kehittymistä tapahtuisi. Tässä tutkimuksessa mitatut sisäiset motivaatiotekijät olivat: oma-aloitteisuus, motivaatio kehittää johtamiskäyttämistä, puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennukseen liittyvien asioiden ja teorioiden osaaminen ennen valmennusta, onnistumisen kokemukset johtamiskäyttämisen kehittämisessä, kehittämisen hyödyllisyyden tunne, puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen menetelmien käyttö johtamiskäyttämisen kehittämisessä, osallistuminen puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennukseen jopa omalla ajalla, suoritusarvioinnin parantuminen ja palautteen saaminen.

Standard deviation (s), eli vastauksien keskihajonta oli suurimmillaan sisäisen motivaation summamuuttujassa ”Eivät koe kehittyneensä” ryhmässä arvolla 0.62. Tämä merkitsee sitä, että tämän ryhmän henkilöt poikkesivat toisistaan vastauksien perusteella enemmän kuin ”Kokevat kehittyneensä” ryhmän jäsenet ($s=0,34$). Ulkoisen motivaation summamuuttujassa suuremman Standard deviation (s) arvon sai ”Kokevat kehittyneensä” ryhmä arvolla 0.71. Tässä tapauksessa ryhmä erosi sisäisesti enemmän vastauksissaan, kuin ”Eivät koe kehittyneensä” ryhmä ($s=0,48$).

Tutkimustuloksena selvisi myös, että ”Kokevat kehittyneensä” ryhmässä vaikuttivat yksilön ulkoiset motivaatiotekijät enemmän, kuin ”Eivät koe kehittyneensä” ryhmässä. Yksilön ulkoisilla motivaatiotekijöillä oli vaikutusta johtamiskäyttäytymisen kehittymiselle ja sen kokemiselle. Tähän ovat voineet vaikuttaa useat eri tekijät. Tässä tutkimuksessa mitattujen väittämien mukaan näitä tekijöitä olivat esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen merkinnän saaminen ansioluetteloon, työajan käyttö esimies- ja vuorovaikutusvalmennukseen osallistumisessa, esimiehen vaatimus teettää johtajaprofiili, ylemmän johtoportaan vaatimus teettää johtajaprofiili, hyvien arvioiden saaminen johtamiskäyttäytymisestä, hyvän palautteen saaminen ja arvostuksen lisääntyminen työyhteisössä johtamiskäyttäytymisen kehittämisen myötä.

T-testin tulosta tukevana seikkana voidaan esittää sen yhteys tämän tutkimuksen toisen alatutkimuskysymyksen tuloksiin. Sisäisesti ja ulkoisesti korkeammalle motivoitunut ryhmä ”Kokevat kehittyneensä” olivat aktiivisemmin pyrkineet kehittymään puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen oppien mukaisesti työkaluja hyödyntämällä. Lisäksi tutkimustuloksena voidaan esittää, että johtamiskäyttäytymisen kehittäminen omaehtoisesti on epäsuorasti yhteydessä myös työkalujen käyttöön. Tämä on yksi motivaation ilmentymä. Yksilössä vaikuttavien sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden voidaan todeta vaikuttaneen johtamiskäyttäytymisen kehittämisen kokemiseen positiivisella tavalla. Johtamiskäyttäytymisen kehittämisestä halutaan saada sisäistä tyydytystä, sekä ulkoisia palkkioita ja tunnustuksia.

Aiemmat tutkimustulokset sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta, sekä niiden ilmenemisestä yksilön toiminnassa tukevat tämän tutkimuksen tutkimustuloksia. Sisäiset palkkiot koetaan pitkäkestoisina, jolloin niistä voi kehittyä pysyvän motivaation lähde yksilölle. Tämän tutkimuksen nojalla voidaan esittää, että johtamiskäyttäytymisen kehittämisen kokeminen voi synnyttää yksilössä pysyvän halun kehittyä johtajana. Yksilö kokee kehittyneensä, jolloin sisäiset motivaatiotekijät vaikuttavat positiivisella tavalla kehittymiseen ja siitä saadaan onnistumisen

elämyksiä.¹⁷² ”Kokevat kehittyneensä” ryhmä poikkesi tilastollisesti merkittävästi enemmän ”Eivät koe kehittyneensä” ryhmästä juuri sisäisen motivaation osalta.

Ulkoiset palkkiot ovat kestoaltaan lyhytaikaisia ja tarve niiden tyydyttämiselle voi syntyä usein. Ulkoisen motivaation esiintymistä ja sen vaikuttamista johtamiskäyttäytymisen kehittymisen kokemiseen tukevat aiemmat tutkimustulokset.¹⁷³ Ulkoisesti motivoitunut henkilö motivoituu tehtäväänsä, koska se on keino saavuttaa tavoiteltava lopputulos tai siihen saadaan käsky ulkopuolelta¹⁷⁴. Sisäistä ja ulkoista motivaatiota pidetään toisiaan täydentävinä tekijöinä. Ne esiintyvät yksilössä samaan aikaan, mutta toiset motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden osalta ovat yhteydessä aiempiin tutkimustuloksiin siten, että ”Kokevat kehittyneensä” ryhmässä vaikuttivat enemmän niin sisäiset, kuin ulkoisetkin motivaatiotekijät.

¹⁷² Peltonen, Matti., Ruohotie, Pekka. (1992), Oppimismotivaatio – Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta, s. 19

¹⁷³ Sama, s. 19

¹⁷⁴ Salmela-Aro, Katariina., Nurmi, Jari-Erik. (2005), Mikä meitä liikuttaa – Modernin motivaatiopsykologian perusteet, s. 109

11 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa tutkittiin puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen vaikutuksia johtamiskäyttäytymisen kehittämiseen. Tutkimustuloksina havaittiin, että perusjoukko oli toiminut syväjohtamisen johtamiskäyttäytymisen mukaisesti. Syväjohtamisen kulmakivien keskiarvot olivat välillä 5.42–6.08 asteikon ollessa 1–7. Kontrolloitu ja passiivisen johtamisen osalta arvot olivat välillä 5.67–5.87 asteikon ollessa 1–7. Kontrolloitu ja passiivisen johtamisen väittämät olivat käännetty positiivisiksi alkuperäisestä syväjohtamisen kysymysarjasta. Toisin sanoen, mitä korkeamman arvon kontrolloiva tai passiivinen johtaminen sai, sitä vähemmän henkilöt olivat kontrolloivia tai passiivisia johtajia.

Perusjoukosta 34 prosenttia koki, että heidän johtamiskäyttäytyminen oli kehittynyt puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen jälkeen. 66 prosenttia koki, että kehittymistä ei ollut tapahtunut. Kyseisiä ryhmiä analysoitaessa havaittiin, että kehittymisen kokemukseen vaikuttivat johtamiskäyttäytymisen kehittämisen työkalujen hyödyntäminen valmennuksessa opetetulla tavalla. Tutkimustuloksena ilmeni, että ”Kokevat kehittyneensä” ryhmä oli hyödyntänyt johtamiskäyttäytymisen kehittämisen työkaluja suhteellisesti useammin, kuin ryhmä ”Eivät koe kehittyneensä” jokaisen työkalun osalta. Huomattava osa ”Eivät koe kehittyneensä” ryhmästä ei ollut koskaan hyödyntänyt mitään johtamiskäyttäytymisen kehittämisen työkalua. Perusjoukosta muodostetut ryhmät eivät poikenneet toisistaan työkalujen osaamisessa.

Sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden osalta perusjoukosta muodostetut ryhmät poikkesivat toisistaan tilastollisesti merkittävästi molempien motivaatiotekijöiden suhteen. Sisäisen motivaation osalta poikkeavuus oli tilastollisesti merkittävämpi. Tämä tarkoittaa sitä, että sisäiset palkkiot oli koettu pitkäkestoisina, jolloin niistä oli kehittynyt pysyvän motivaation lähde yksilölle. Yksilö kokee kehittyneensä, jolloin sisäiset motivaatiotekijät vaikuttavat positiivisella tavalla kehittymiseen. Sisäisesti ja ulkoisesti korkeammalle motivoitunut ”Kokevat kehittyneensä” ryhmän henkilöt olivat saaneet sisäisiä palkkioita ja onnistumisen elämyksiä kehittymisestä. Saman ryhmän henkilöiden johtamiskäyttäytymisen kehittymiseen olivat vaikuttaneet myös ulkoiset tunnustukset, vaatimukset ja palkkiot.

Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksella on tämän tutkimuksen nojalla vaikutusta johtamiskäyttäytymisen kehittymiseen siten, että 34 prosenttia perusjoukosta koki johtamiskäyttäytymisen kehittyneen. Havaittuna tutkimustuloksena voidaan kuitenkin esittää, että suuri osa tutkitusta perusjoukosta ei ollut kehittänyt johtamiskäyttäytymistään siten, kuin valmennuksessa opetettiin. Mikäli yksilö haluaa kehittää johtamiskäyttäytymistään, tulee työkaluja hyödyntää valmennuksessa opetetulla tavalla. Työkalujen hyödyntämisen osaamisen suhteen ei havaittu eroavaisuuksia ryhmäeroja tarkasteltaessa. Yksilön toimintaa ohjaavat sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät on hyödyllistä tunnistaa. Kehittymiseen positiivisella tavalla vaikuttavia tekijöitä tulee korostaa ja negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä tulee pyrkiä poistamaan. Aiemmin tutkimusraportissa esitelty Decin meta-analyysi osoitti, että ulkoiset palkkiot heikentävät sisäistä motivaatiota. Tämän tutkimuksen perusjoukko poikkesi tästä analyysistä siten, että ulkoiset palkkiot ja vaatimukset vaikuttivat positiivisesti kehittymisen kokemiseen.

Tutkimus osoittaa, että Tykistöprikaatissa olisi hyödyllistä järjestää lyhyt kertaus- tai seuranta-jakso valmennetuille henkilöille riippumatta siitä, miten johtamiskäyttäytymisen kehittyminen on koettu. Tällä tavalla valmentajat voisivat edelleen tukea ja kannustaa valmennettuja henkilöitä kehittymään. Lisäksi tällä menettelyllä saavutettaisiin vertaistukea siitä, miten eri henkilöt ovat kehittymistään edistäneet ja miten kehittyminen on koettu. Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksessa olisi hyödyllistä tuoda esille ja painottaa tutkittuja tieteellisiä faktoja johtamiskäyttäytymisen kehittämiseksi erityisesti työkaluihin liittyen. Yksilössä vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät ovat tämän tutkimuksen tuloksien mukaan keskeisessä asemassa vaikuttamassa yksilön johtamiskäyttäytymisen kehittymiseen. Sisäisen ja ulkoisen motivaation suhdetta yksilöön on hyödyllistä analysoida erillisellä oppimistehtävällä tai esimerkiksi kolmantena valmennuspäivänä erilaisten oppimisraporttien yhteydessä.

Tämän tutkimuksen tuloksia ei voi suoraan yleistää puolustusvoimien laajuudessa, vaan ne pätevät Tykistöprikaatissa valmennettuihin henkilöihin. Tutkimuksen fokuoituminen Tykistöprikaatissa valmennettuihin henkilöihin rajasi perusjoukon pieneksi valtakunnallisesti tarkasteltuna. Tätä tutkimusta varten kerätystä primaariaineistosta voi tehdä myöhemmin myös muita analyysejä. Aineistolla voi tutkia puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen vaikutuksia johtamiskäyttäytymisen kehittymisen kokemisen suhteen esimerkiksi iän, ammattiryhmän tai jonkin muun taustamuuttujan tarkastelun muodossa. Tutkimustulosten osalta oli tärkeää, että kaikista henkilöstöryhmistä saatiin henkilöitä tutkittavaan perusjoukkoon. Tämä lisää tuloksien yleistettävyyttä Tykistöprikaatissa.

Kvantitatiivinen tutkimus tuotti laajalle maantieteelliselle alueelle levittäytyneestä perusjoukosta mielenkiintoisia tuloksia. Kvantitatiivinen survey-tutkimus sopi tähän tutkimukseen hyvin, sillä tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava primaariaineisto päätutkimusongelman selvittämiseksi. Vaikuttavuustutkimuksiin liittyvänä jatkotutkimushaasteena on suuremman perusjoukon saaminen puolustusvoimista. Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen vaikuttavuustutkimuksissa tulee jatkossa tutkia kaikki valmennuksen käyneet henkilöt yleistettävien tuloksien saavuttamiseksi. Henkilöiltä tulee kerätä pitkittäistutkimuksen mukaisesti johtajaprofiilit ennen valmennusta, valmennuksen aikana ja valmennuksen jälkeen. Tämä menetelmä nostaa tutkimustuloksien validiteettia johtamiskäyttäytymisen kehittymisen osalta huomattavasti.

Johtamiskäyttäytymisen kehittymiseen vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät tulee huomioida jatkotutkimuksissa. Tällä tavalla niiden vaikutusta johtamiskäyttäytymisen kehittymiseen voidaan selvittää kattavammin. Useiden tutkimustuloksien jälkeen voi olla löydettävissä yleistettävät ja positiivisesti vaikuttavat motivaatiotekijät johtamiskäyttäytymisen kehittymiseen. Toisaalta useiden tutkimustulosten nojalla myös negatiivisesti vaikuttavat motivaatiotekijät voidaan havaita. Johtamiskäyttäytymisen kehittymisen kokeminen yksilöllisellä tavalla vaikuttaa jatkotutkimuksiin siten, että koko perusjoukko tulee tutkia yleistettävien tuloksien saavuttamiseksi. Jatkotutkimuksilla voidaan selvittää esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen vaikuttavuuden kokonaiskuva johtamiskäyttäytymisen kehittämisen osalta puolustusvoimissa. On tärkeää, että tieteellinen keskustelu syväjohtamisesta ja puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen vaikuttavuuksista jatkuu aktiivisena tulevaisuudessa. Tällä tavalla varmistetaan kattavat ja validit tutkimustulokset useilla eri tutkimusmenetelmillä. Aktiivinen tieteellinen tutkiminen on puolustusvoimien etu esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen sisältöä kehitettäessä erityisesti johtamiskäyttäytymisen kehittämisen osalta.

LÄHTEET

Julkaistut lähteet:

Ahoniemi, Lea., Rytövuori, Sanna., Kulmala, Harri: Lähiesimiesvalmennuksen vaikuttavuuden arviointi työilmapiiritutkimustulosten, 360 asteen johtajaprofiilien ja taloudellisten tunnuslukujen avulla. Loppuraportti tutkimustuloksista. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu 2007.

Ball, Samuel: Motivation in education. Academic Press, New York 1977

Bass, Bernard., Avolio, Bruce: Multifactor Leadership Questionnaire. Leader's Notebook. Mind Garden, Inc. Redwood City, California 1998

Bass, Bernard: Leadership and Performance Beyond Expectations. The Free Press, A Division of MacMillan Inc, New York 1985

Bass, Bernard: Transformational leadership. Industry, Military and Educational Impact. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Mahwah, New Jersey, USA 1998

Bryman, Alan: Charisma & Leadership in Organizations. SAGE Publications Ltd, London 1992

Burns, James MacGregor: Leadership. Harper&Row Publishers, New York 1978

Czarniawska-Joerges, Barbara: Exploring complex organizations – A cultural perspective. Lontoo 1992

Deci, Edward, L.: Intrinsic Motivation. Plenum Press, New York 1975

Deci, Edward, L., Ryan, Richard, M.: Intrinsic Motivation and Self-determination in human behavior. Plenum Press, New York 1985

Heikkilä, Tarja: Tilastollinen tutkimus. 7.-8. painos. Edita Prima Oy, Helsinki 2010

Hirsjärvi, Sirkka., Remes, Pirkko., Sajavaara Paula: Tutki ja kirjoita. 11. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2005

Kinnunen, Tommi: Johtamisen kehittyminen – Kokeellinen pitkittäistutkimus johtamistaidon kehittämisestä puolustusvoimissa syväjohtamisen mallin mukaisesti. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia 26, JTO-tutkimuksia nro 15, Edita Prima Oy, Helsinki 2003

Kiuru, Jukka: Johdatus Johtamisen perusteet -opintojaksoon kirjassa Kiuru, Jukka (toim.): Johdatus johtamiseen – Ajatuksia Johtamisen perusteet- opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelma Nro 3, Helsinki 2009

Kuhn, S. Thomas: The Structure of Scientific Revolutions. University of Chicago Press, Chicago 1970

Liukkonen, Jarmo., Jaakkola, Timo., Kataja, Jukka: Taitolajina työ – Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita Prima Oy, Helsinki 2006

Mehrens, William A., Lehmann, Irvin J.: Measurement and Evaluation in Education and Psychology. 4th edition, Harcourt Brace College Publishers, Forth Worth 1991

Niiniluoto, Ilkka: Johdatus tieteenfilosofiaan – käsitteen ja teorian muodostus. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2002

Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttötymisen kehittäminen. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 13, Oy Edita Ab, Helsinki 2000

Nissinen, Vesa: Military Leadership. A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in The Finnish Defence Forces. Helsingin yliopiston väitöskirjatyö. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Oy Edita Ab, Helsinki 2001

Nissinen, Vesa: Johtamisen tutkimuksen menetelmistä kirjassa Huhtinen, Aki-Mauri (toim.): Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat N:o 9, Hakapaino Oy, Helsinki 2002

Nissinen, Vesa: Syväjohtaminen. Talentum media Oy, Hämeenlinna 2004

Nissinen, Vesa., Anttalainen, Jarno., Kauppinen, Risto: Sovella syväjohtamista - huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2008

Nissinen, Vesa., Seppälä, Teemu: Johtajakoulutus murroksessa. Johtamiskäyttäytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä. 2. uudistettu painos. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 17, Edita Prima Oy, Helsinki 2002

Nummenmaa, Lauri: Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. 2.painos. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna 2010

Peltonen, Matti., Ruohotie, Pekka: Oppimismotivaatio – Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu 1992

Pirnes, Unto: Kehittyvä johtajuus. 7. uusittu painos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2003

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2005. Edita Prima Oy, Helsinki 2005

Puolustusvoimat Henkilöstötilinpäätös 2007. Edita Prima Oy, Helsinki 2008

Pääesikunta/Henkilöstöosasto sekä kirjoittajat: Johtajan käsikirja. Juvenes Print Oy, Tampere 2012

Raatikainen, Panu: Ihmistieteet ja filosofia. Oy Yliopistokustannus University Press Finland, Tammer-Paino Oy, Tampere 2004

Rauste-von Wright, Maijaliisa., von Wright, Johan: Oppiminen ja koulutus. 1.-7. painos. WS Bookwell Oy, Juva 2000

Salmela-Aro, Katariina., Nurmi, Jari-Erik: Mikä meitä liikuttaa – Modernin motivaatiopsykologian perusteet. 2. painos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2005

Valtanen, Mikko; Harinen, Olli; Eränen Liisa; Jokitalo, Juha; Muona, Vesa: Johtamisen sosiiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelma Nro 19, Edita Prima Oy, Helsinki 2008

Vilka, Hanna: Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2007

Vilko-Riihelä, Anneli: Psykye. WSOY- Kirjapainoyksikkö, Porvoo 1999

Virta, Jami: Johtamisen laitoksen tutkimusohje. Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 36, Edita Prima Oy, Helsinki 2007

Vuorio, Ville-Veikko: Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia n:o 16, Edita Prima Oy, Helsinki 2001

Seeck, Hannele: Johtamisopit Suomessa - Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus, Helsinki 2008

Schein, Edgar: Organizational Culture & Leadership. Jossey-Bass, San Francisco 1992

Weber, Max: The Theory of Social and Economic Organization. Toimittanut Talcott Parson. New York: The Free Press (saksankielinen alkuteos 1922; julkaistu postuumisti).

Julkaisemattomat lähteet:

Halonen, Pekka: Sotatieteiden maisteriopintojen opintojakso 1C04 opetusmateriaalit. Maanpuolustuskorkeakoulu, Täydennyskoulutus- ja kehittämiskeskus, Täydennyskoulutusosasto, 2011

Johtamisen laitos: Johtamisen tieteenalan ja oppiaineen kuvaus, Maanpuolustuskorkeakoulu, 2006

Karma, Kai., Komulainen, Erkki: Käyttäytymistieteiden tilastomenetelmien jatkokurssi. Versio 2.2, Helsingin yliopisto 2002

Kinnunen, Tommi., Nissinen, Vesa: Vaikuttavuuden tarkastelua. Deep Lead Oy:n vaikuttavuusmateriaali, 2009

Siltala, Heikki: Siviilijohtajuudesta sodanajan johtajuuteen, Ilmatorjuntaupseeri-lehti, 4/1999

Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän asiakirja: Pro gradu -tutkimuksen tutkimuslupanomus AI6410, 23.2.2012

Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän asiakirja: Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen työpaja AI7745, 24.4.2012

Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän asiakirja: Päätös Pasi Valtavaaran tutkimuslupasiassa AI11862, 6.6.2012

Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen opetusmateriaali, Puolustusvoimat, 2011

Pääesikunta, Henkilöstöosasto: Henkilöstöstrategia 2005. 28.2.2005.

Taskinen, Juha: Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen valmentajan opas (VALMO). Pääesikunta & Deep Lead Oy, 2009

Internet lähteet:

Kinnunen, Tommi: "Deep Leadership Coaching Effectiveness", julkaisussa Journal of Military Studies, vol. 2, nro 1/2012. ([Http://ojs.tsv.fi/index.php/jms/article/view/4620](http://ojs.tsv.fi/index.php/jms/article/view/4620)) viitattu 2.3.2013

LIITTEET

- Liite 1 Syväjohtamisen kysymyssarja
- Liite 2 Esimerkki johtajaprofiilista
- Liite 3 Pro gradu tutkimuslupa-anomus puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutus-
valmennuksen yhteydestä johtamiskäyttäytymisen kehittämiseksi
- Liite 4 Päätös Pasi Valtavaaran tutkimuslupa-asiassa
- Liite 5 Saatekirje tutkimukseen pyydettäville henkilöille
- Liite 6 Mittarin osat, ulottuvuudet ja väittämät
- Liite 7 Kyselylomake

Syväjohtamisen kysymyssarja

Tee kaikki merkinnät niin, että *mustaat lyijykynällä* ruudun sisuksen.

Kirjoita henkilön nimi tiedonkeruulomakkeelle ja merkitse kohtaan "koodi" hänen nelinumeroisen tunnuksensa.

Jatka kohdasta vastaukset.

1. OLEN arvioitavan henkilön a) alainen b) vertainen c) esimies d) itse arvio
2. Arvioitava on a) rj b) jjoht (upskok/resjoht) c) kouluttaja d) päällikkö

Käytä allaolevaa viisiportaista asteikkoa, kun vastaat seuraaviin kysymyksiin.

A=ei lainkaan

B=vain vähän

C=jonkin verran

D=usein

E=säännöllisesti (lähes aina)

Arvioimani henkilö...

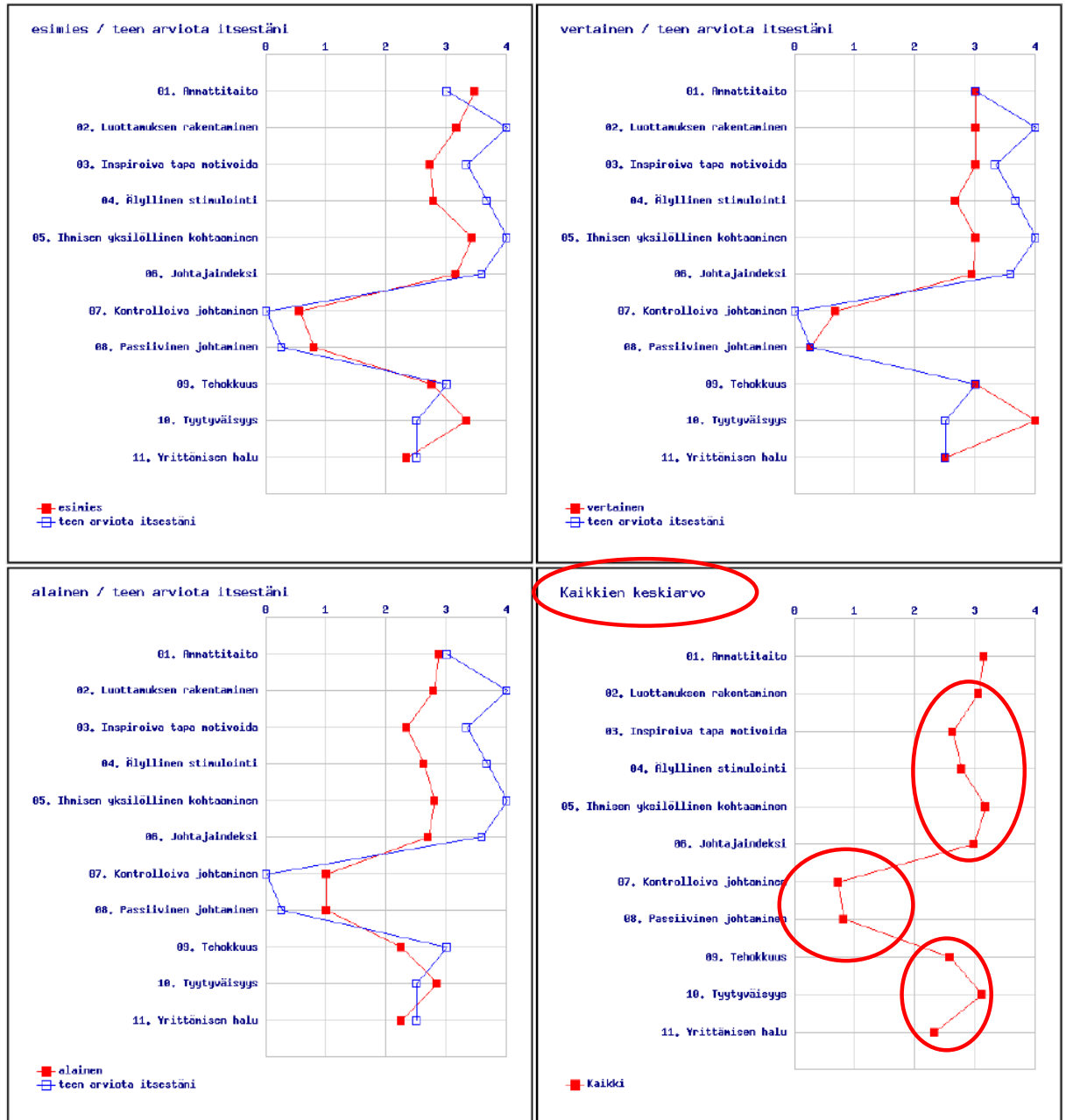
3. on tehtävässään ammattitaitoinen
4. on luontaisesti lahjakas johtaja
5. toimii esimerkkinä alaisilleen
6. asettaa tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle
7. puhuu innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta
8. etsii erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia
9. ottaa huomioon muut tasavertaisina ihmisinä
10. kiinnittää kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään
11. jähkailee ja viivyttelöi päätöksentekoa selvissäkin asioissa
12. lisää ihmisten halua yrittää enemmän
13. olen tyytyväinen hänen johtamistapaansa
14. saavuttaa tehokkaasti asetetut tavoitteet
15. on tiedoiltaan ja taidoiltaan hyvä johtaja
16. on pohjimmiltaan kyvykäs johtaja
17. kantaa vastuunsa vaikeissakin tilanteissa
18. osaa motivoida alaisiaan yhteisillä haasteilla ja tavoitteilla
19. suhtautuu avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin
20. kuuntelee minua
21. tekee päätöksensä juurikaan muita kuulematta
22. jättää sovittuja asioita hoitamatta
23. reagoi hitaasti todella kiireellisiin asioihin
24. saa toisinaan alaisensa jopa ylittämään itsensä
25. olen tyytyväinen siitä että voin työskennellä juuri hänen kanssaan
26. saa aikaan erinomaisia tuloksia
27. innostaa ihmisiä omalla esimerkillään
28. löytää pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja

- 29. pitää huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan
- 30. uskoo asioiden sujuvan parhaiten vahvassa kontrollissaan
- 31. välttelee vastuutaan vaikeuksien ilmetessä
- 32. on aidosti kiinnostunut alaisestaan myös yksilönä

Esimerkkiprofiili



Esimerkkiprofiili



20.10.2006

© Syväjohtaminen® DL Oy

2

Pro gradu tutkimuslupa-anomus puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen yhteydestä johtamiskäyttämisen kehittämiseksi

PE HENKOS koulutussektori

PEKOUL-OS PAK A 01:02.23 Puolustusvoimissa palveleviin kohdistuvat tutkimukset

PRO GRADU TUTKIMUSLUPA-ANOMUS PUOLUSTUSVOIMIEN ESIMIES- JA VUOROVAIKUTUSVALMENNUKSEN YHTEYDESTÄ JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN KEHITTÄMISELLE

1 YLEISTÄ

Anon tutkimuslupaa Sotatieteiden maisterikurssi 2 (SM2) Pro Gradu tutkimuksen tekemiseksi. Tutkimukseni aihe on ”Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen yhteys johtamiskäyttämisen kehittämiseksi”.

2 TUTKIMUKSEN AIHE JA TARKOITUS

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millä tavalla puolustusvoimissa käynnissä oleva esimies- ja vuorovaikutusvalmennus on yhteydessä yksilöön johtamiskäyttämisen kehittämisen näkökulmasta. Tutkittavaa aihetta lähestytään syväjohtamisen ja johtamiskäyttämisen teorioita tarkastelemalla.

Tavoitteena on tuottaa tieteellisillä tutkimusmenetelmillä tietoa puolustusvoimien antamasta valmennuksesta ja sen vaikuttavuudesta. Tutkimuksen avulla kerätään ensimmäistä kertaa kattava aineisto valmennuksen vaikuttavuuksista sotilailta ja siviileiltä. Tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa valmennuksen sisältöä kehitettäessä.

3 TUTKIMUSSUUNNITELMA AIKATAULUINEEN

Tutkimuksen teorian kirjoittaminen ja tutkimusseminaarit ovat alkaneet vuoden 2011 lopulla. Työn ohjaajina toimivat Maanpuolustuskorkeakoululta komentaja Janne Herrala (1. ohjaaja) ja majuri Markku Mansikka (2. ohjaaja). Kysely on suunniteltu toteuttavan vuoden 2012 kuluessa ja tutkimusraportin valmistuvan huhtikuussa 2013.

4 TUTKIMUKSEN KOHDERYHMÄ

Tutkimuksen kohderyhmänä (perusjoukkona) ovat kaikki valmennuksen käyneet henkilökuntaan kuuluvat sotilaat ja siviilit maavoimissa. Tutkimusaineisto kerätään strukturoidulla kyselylomakkeella nimettömästi.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA PÄÄTUTKIMUSONGELMA

Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimuksen aineisto kerätään verkkokyselyllä, jonka tunnukset lähetetään kohderyhmälle joko puolustusvoimien asiantuntijajärjestelmällä (PVAH) tai sähköpostilla. Käytävissä olevan rajallisen ajan takia aineistoa kerätään vain kerran (poikittaistutkimus). Kyseessä on kokonaistutkimus, eli kaikki vastanneet henkilöt kuuluvat tutkimukseen, erillistä otantaa ei käytetä perusjoukosta.

Pro Gradun päätutkimusongelma on: ”Miten esimies- ja vuorovaikutusvalmennus on yhteydessä johtamiskäyttäytymisen kehittämiseen?”

6 TUTKIMUKSEN LIITTYMINEN MUIHIN TUTKIMUKSIIN

Deep Lead oy:n vetämissä esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen vaikutuksista on tehty muutamia tutkimuksia siviilissä. Nämä tutkimukset ovat keskittyneet tiettyihin yrityksiin ja siellä vaikuttaviin henkilöihin, työyhteisöihin ja talouslukuihin. Puolustusvoimissa tämän kaltaista tutkimusta henkilökuntaan kuuluvista sotilaista ja siviileistä ei ole toistaiseksi tehty.

7 TUTKIMUKSEN JA SEN TULOSTEN JULKISUUS

Tutkimuksen tulokset ovat julkisia. Opinnäytetyön tekijä vastaa siitä, että tutkimuksen kohteina olevista henkilöistä kertyvää aineistoa käsitellään ja säilytetään henkilötietolain sekä puolustusvoimien ohjeiden mukaisesti. Tutkimusprosessissa noudatetaan hyvän tieteellisen käytännön ja tutkimusetiikan mukaisia toimintatapoja. Valmis Pro Gradu jaetaan ja tutkimusraportin kappaleita säilytetään Maanpuolustuskorkeakoulun ohjeiden mukaisesti.

8 TUTKIMUKSEN KUSTANNUSARVIO

Tutkimuksen tekemisestä ei aiheudu välittömiä kustannuksia. Opiskelu ja tutkimustyön tekeminen liittyvät sotatieteiden maisterikurssin pedagogiseen käsikirjoitukseen.

9 TUTKIMUSSUUNNITELMA

Tutkimussuunnitelma on tämän asiakirjan liitteenä.

Luutnantti

Pasi Valtavaara

TIEDOKSI

Herrala, Mansikka

Päätös Pasi Valtavaaran tutkimuslupa-asiassa

Liitetiedostot: Maavoimien asiakirja AI6401
tutkimussuunnitelma

PÄÄTÖS PASI VALTAVAARAN TUTKIMUSLUPA-ASIASSA

1 Taustaa

Lutnantti Pasi Valtavaara on viiteasiakirjoilla saattanut tutkimuslupahakemuksen vireille puolustusvoimissa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millä tavalla puolustusvoimissa käynnissä oleva esimies- ja vuorovaikutusvalmennus on yhteydessä yksilöön johtamiskäyttäytymisen kehittämisen näkökulmasta. Tutkittavaa aihetta lähestytään syväjohtamisen ja johtamiskäyttäytymisen teorioita tarkastelemalla.

Tavoitteena on tuottaa tieteellisillä tutkimusmenetelmillä tietoa puolustusvoimien antamasta valmennuksesta ja sen vaikuttavuudesta. Tutkimuksen avulla kerätään ensimmäistä kertaa aineisto valmennuksen vaikuttavuuksista sotilailta ja siviileiltä. Tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa valmennuksen sisältöä kehitettäessä.

Tutkimuksen kohderyhmänä (perusjoukkona) ovat kaikki valmennuksen käyneet henkilökuntaan kuuluvat sotilaat ja siviilit maavoimissa. Tutkimusaineisto kerätään strukturoidulla kyselylomakkeella nimettömästi.

Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimuksen aineisto kerätään verkkokyselyllä, jonka tunnukset lähetetään kohderyhmälle joko puolustusvoimien asiantuntijajärjestelmällä (PVAH) tai sähköpostilla. Käytävissä olevan rajallisen ajan takia aineistoa kerätään vain kerran (poikittaistutkimus). Kyseessä on kokonaistutkimus, eli kaikki vastanneet henkilöt kuuluvat tutkimukseen, erillistä otantaa ei käytetä perusjoukosta.

Everstiluutnantti Pekka Halonen ei ole puoltanut tutkimusluvan myöntämistä esitetystä laajuudesta. Halonen suosittelee tutkimuksen kohdejoukon rajaamista Tykistöprikaatin henkilöstöön.

2 Päätös lupaehtoiheen

Tällä päätöksellä PEHENKOS myöntää Valtavaaralle tutkimuksen seuraavin ehdoin:

1. Lupa on määräaikainen ja sen voimassa-olo päättyy 31.12.2014
2. Opinnäytetyötä varten tehtävien haastattelujen ja mittauksiin osallistumisten tulee perustua haastateltavien vapaaehtoisuuteen ja ne tulee toteuttaa siten, etteivät ne aiheuta merkittävää kuormitusta asianomaisille henkilöille.
3. Tutkimus voidaan kohdistaa ainoastaan Tykistöprikaatin henkilöstöön
4. Tutkimukseen osallistuvat henkilöt eivät saa olla tunnistettavissa tutkimusraportissa.
5. Valtavaaralla on virkamiehenä vastuu opinnäytetyöhönsä kirjattavista Puolustusvoimia koskevista asioista.
6. Tutkimus tulee suorittaa kokonaan julkisena.
7. Valtavaara esittelee tutkimusraportin Tykistöprikaatin ja Tykistökoulun johdolle ennen sen julkaisemista opinnäytetyönä.

Apulaisosastopäällikkö
Eversti

Timo Mustaniemi

Erikoissuunnittelija
KM

KariJ Laitinen

Tämä asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu.

LIITTEET

JAKELU

Pasi Valtavaara, Viestirykmentti Elektronisen
Sodankäynnin Keskus
TykPr

TIEDOKSI

Janne Herrala, Maanpuolustuskorkeakoulu
Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos
Markku Mansikka, Maanpuolustuskorkeakoulu
Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos
Pauli Pukaralammi, Tykistöprikaati Tykistökoulu
MpKK

Saatekirje tutkimukseen pyydettyville henkilöille

Arvoisa vastaanottaja,

Teitä pyydetään vastaamaan oheiseen kyselyyn. Kyselyn tarkoituksena on selvittää miten puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus on yhteydessä johtamiskäyttäytymisen kehittymiseen. Kysely liittyy sotatieteiden maisterikurssi 2:lla käynnissä olevaan pro gradu- tutkimukseeni. Tutkimuksen perusjoukkona ovat ne henkilöt, jotka ovat suorittaneet puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen Tykistöprikaatissa.

Vastaaminen on vapaaehtoista. Kyselyssä on johtamiskäyttäytymiseen, puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennukseen, sekä motivaatioon liittyviä kysymyksiä ja väittämiä. Muista, että kysymyksiin ja väittämiin ei ole olemassa oikeita vastauksia. Tämän vuoksi jokainen rehellinen vastaus on hyvä vastaus. **Kyselyllä kerättyjä tietoja ei missään vaiheessa julkisteta siten, että tiedot voitaisiin liittää yksittäiseen henkilöön.**

Kopioi seuraava linkki internetselaimesi osoiteriville ja aloita kyselyyn vastaaminen:
<https://www.webropolsurveys.com/S/564998C49F18F464.par>

Vastaaminen kestää noin 5-10 minuuttia. Vastausaikaa on 31.10.2012 asti.

Ota yhteyttä, mikäli sinulla on kysymyksiä tutkimukseeni liittyen.

Luutnantti Pasi Valtavaara
Sotatieteiden maisterikurssi 2, Kadettikoulu
p. 040 596 5678
pasi.valtavaara@mil.fi

Mittarin osat, ulottuvuudet ja väittämät.

Mittarin osat	ulottuvuudet	väittämät	yhteensä
1. osa			
taustatiedot tutkimukselle			
	taustatiedot		7
2. osa			
johtamiskäyttäytyminen			
"luottamus"	luottamuksen rakentaminen	1-3	3
"innostus"	inspiroiva tapa motivoida	4-6	3
"oppiminen"	älyllinen stimulointi	7-9	3
"arostus"	ihmisen yksilöllinen kohtaaminen	10-12	3
"kontrolloivuus"	kontrolloiva johtaminen	13-15	3
"passiivisuus"	passiivinen johtaminen	16-20	5
3. osa			
johtamiskäyttäytymisen arvosanat			
*	itsearvio johtamiskäyttäytymisestä ennen valmennusta	21	1
*	itsearvio johtamiskäyttäytymisestä valmennuksen jälkeen	22	1
4. osa			
puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen työkalut johtamiskäyttäytymisen kehittämiseksi			
*	valmistautumistehtävä	23, 28	2
*	johtajaprofili	24, 29	2
*	avoin palautetilaisuus	25, 30	2
*	kehityssuunnitelma	26, 31	2
*	kehityslause	27, 32	2
*	työkalut	33, 34	2
5. osa			
puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen työkalujen käyttökerrat johtamiskäyttäytymisen kehittämisessä			
*	valmistautumistehtävä	35	1
*	johtajaprofili	36	1
*	avoin palautetilaisuus	37	1
*	kehityssuunnitelma	38	1
*	kehityslause	39	1
6. osa			
motivaatio			
*	sisäinen motivaatio	40-46, 50, 53, 54	10
*	ulkoinen motivaatio	47-49, 51, 52, 55-57	8

Kyselylomake

1. osio

Taustakysymykset

Sukupuolesi: Nainen / Mies

Ikäsi: 18-25 / 26-35 / 36-45 / 46-55 / 56-65 / 66-75

Henkilöstöryhmäsi: Upseeri / Erikoisupseeri / Opistoupseeri / Aliupseeri / Siviili

Työpisteesi valmennuksen aikana:

Tykistöprikaatin esikunta / Satakunnan Tykistörykmentti / Tiedustelupatteristo / Tykistökoulu / Satakunnan sotilassoittokunta / Huoltokeskus / Niinisalon muonituskeskus / Koeampumalaitos / Sotilaskoti / Puolustushallinnon rakennuslaitos / Sotilaslääketieteidenkeskus / Muu, mikä

Organisaatiotasosi: Joukko-osaston esikunta / Joukkoyksikön esikunta tai toimisto / Perusyksikkö tai osasto/vastaava

Tehtäväsi: Tuki / Joukkotuotanto / Tutkimus ja kehittäminen / Henkilökunnan koulutus

Ajankohta puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutus valmennuksen suorittamiselle:

2004 / 2005 / 2006 / 2007 / 2008 / 2009 / 2010 / 2011 / 2012

2. osio

Arvioi itseäsi johtajana. Miten seuraavat asiat pitävät paikkansa kohdallasi asteikolla:

1 EI PIDÄ OLLENKAAN PAIKKAANSA, 2, 3, 4, 5, 6 – 7 PITÄÄ TÄYSIN PAIKKANSA

1. Olen oikeudenmukainen johtaja
 2. Pidän sanani kaikissa tilanteissa
 3. Kannan vastuuni vaikeissakin tilanteissa
 4. Asetan haastavia tavoitteita
 5. Kannustan kaikkia tasapuolisesti
 6. Innostan ihmisiä omalla esimerkilläni
 7. Annan toiminnanvapauden tehtävien suorittamiseen
 8. Myönnän omat virheet
 9. Hyväksyn ihmisten erilaisuuden
 10. Pidän huolta alaisistani
 11. Kuuntelen muita
 12. Etsin erilaisia näkökulmia ratkaistessani ongelmia
 13. Suhtaudun avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin
 14. Löydän pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja
 15. En käytä aikaani virheiden ja syyllisten etsintään
 16. Otan muut huomioon tasavertaisina ihmisinä
 17. Kuuntelen alaisiani
 18. Teen päätöksen, kun olen kuullut toisten mielipiteen
 19. Pidän huolta alaisistani ja heidän tarpeistaan
 20. Teen aina sovitut asiat
-

3. osio

21. Anna itsellesi johtamiskäyttäytymisen arvosana ennen valmennusta asteikolla 1 – 5.

22. Anna itsellesi johtamiskäyttäytymisen arvosana valmennuksen jälkeen asteikolla 1 – 5.

4. osio

Arvioi seuraavia valmiuksiasi asteikolla:

- 1 täysin erimieltä
- 2 jokseenkin eri mieltä
- 3 siltä väliltä
- 4 jokseenkin samaa mieltä
- 5 täysin samaa mieltä

- 23. Osaan tehdä työyhteisöanalyysin
 - 24. Osaan tulkita johtajaprofiilini
 - 25. Osaan pitää palautetilaisuuden palautteen antajilleni
 - 26. Osaan laatia kehittämissuunnitelman
 - 27. Osaan laatia kehitymlauseen
 - 28. Tiedän miksi työyhteisöanalyysi tehdään
 - 29. Tiedän mistä osioista johtamiskäyttäytymisen arviointi johtajaprofiilissa muodostuu
 - 30. Tiedän miksi palautetilaisuus pidetään
 - 31. Tiedän kehittämissuunnitelman sisältöön vaikuttavat tekijät
 - 32. Kehitymlauseeni on näkyvällä paikalla
 - 33. Osasin työkalujen käytön ennen valmennusta
 - 34. Valmennuksesta oli minulle hyötyä työkalujen käytön kannalta
-

5. osio

Arvioi kuinka monta kertaa olet tehnyt seuraavia asioita.

Vastausvaihtoehdot: 0 kertaa, 1, 2, 3, 4, 5, 6 kertaa tai useammin

- 35. Olen tehnyt työyhteisöanalyysin valmennuksen jälkeen
 - 36. Olen teettänyt johtajaprofiilin valmennuksen jälkeen
 - 37. Olen pitänyt avoimen palautetilaisuuden palautteen antajien kanssa valmennuksen jälkeen
 - 38. Olen tehnyt kehittämissuunnitelman valmennuksen jälkeen
 - 39. Olen muodostanut kehitymlauseen valmennuksen jälkeen
-

6. osio

Arvioi itseäsi seuraavissa asioissa asteikolla:

- 1 täysin erimieltä
- 2 jokseenkin eri mieltä
- 3 siltä väliltä
- 4 jokseenkin samaa mieltä
- 5 täysin samaa mieltä

- 40. Osallistuin valmennukseen omasta aloitteestani
- 41. Olen motivoitunut kehittämään johtamiskäyttäytymistäni
- 42. Olen kehittänyt johtamiskäyttäytymistäni oma-aloitteisesti
- 43. Osasin jo entuudestaan valmennuksessa opetettavat asiat ja teoriat
- 44. Olen onnistunut kehittämään johtamiskäyttäytymistäni
- 45. Koen kehityssuunnitelman teon hyödylliseksi
- 46. Olen kehittänyt johtamiskäyttäytymistäni valmennuksessa opetuilla menetelmillä
- 47. Osallistuin valmennukseen, jotta sain siitä merkinnän ansioluettelooni
- 48. Osallistuin valmennukseen vain, koska siihen sai osallistua työajalla
- 49. Minulle oli tärkeää, että valmennukseen sai käyttää työaika
- 50. Olisin osallistunut valmennukseen, vaikka sen olisi pitänyt tehdä virka-ajan ulkopuolella
- 51. Olen teettänyt itsestäni johtajaprofiilin vain esimieheni käskystä
- 52. Olen teettänyt itsestäni johtajaprofiilin vain ylemmän johtoportaan käskystä
- 53. Olen kehittänyt johtamiskäyttäytymistäni, jotta se parantaisi suoritusarviointiani
- 54. Palautteen saaminen on tärkeää johtamiskäyttäytymisen kehittämiseni
- 55. Minulle on tärkeää saada hyvät arviot johtamiskäyttäytymisestääni
- 56. Minulle on tärkeää, että saan hyvän palautteen johtamiskäyttäytymisestääni
- 57. Koen saavani arvostusta työyhteisössäni johtamiskäyttäytymisen kehittämisen myötä

Kiitos työpanoksestasi!