

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**LENTUEEN PÄÄLLIKÖIDEN NÄKEMYKSIÄ JOHTAJUUSHAASTEISTA
2030-LUVULLA**

Pro gradu

Yliluutnantti
Onni Pykäläinen

SMOHJ11
Ilmasotalinja

Huhtikuu 2017

Kurssi SMOHJ11	Linja Ilmasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Onni Pykäläinen	
Tutkielman nimi LENTUEEN PÄÄLLIKÖIDEN NÄKEMYKSIÄ JOHTAJUUSHAASTEISTA 2030-LUVULLA	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika Huhtikuu 2017	Tekstisivuja 87 Liitesivuja 5
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tutkimuksessa tutkittiin Suomen ilmavoimien lentueen päälliköiden johtamisympäristöä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia johtamisen haasteita lentueen päällikkö mahdollisesti tulee kohtaamaan 2030-luvulla. Johtamisen tutkimusta ilmavoimien perusyksiköstä on vähän. Näkökantana on megatrendien mukainen tulevaisuuden analysointi. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jonka aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Haastatteluun osallistui yhdeksän ilmavoimien lentueen päällikköä.</p> <p>Haastattelun teemoina toimivat <i>perinteisen vakaan työn muutos, teknologian kehitys ja integroituminen arkeen</i> sekä <i>arvot ja sukupolvien erot</i>. Nämä teemat on koottu organisaatiokirjallisuuden ja tulevaisuudentutkimuksen esille tuomista muutoslinjoista, joilla nähdään olevan merkittävä rooli sekä ennustettavissa oleva suunta lentueen päällikön johtamisympäristön muutoksessa. Näiden avulla tutkimusta ohjattiin niihin aihealueisiin, jotka nähtiin teoriakatsauksen perusteella merkittävimpinä tulevaisuuden johtajuushaasteiden kannalta.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että megatrendien mukaisia muutoksia on havaittavissa. Lentueissa organisaatio on madaltunut, eli alaisten ammattitaitoa ja luovuutta käytetään aktiivisesti hyväksi organisaation kehittämisessä. Uudet sukupolvet ovat teknologisesti yhä taitavampia, ja heidän potentiaalinsa nähdään yhä tärkeämpänä. Uudet sukupolvet haluavat tehdä yhä merkittävämpää työtä ja vaativat yhä enemmän perustelua kaikille toimintatavoille. Enää ei olla yhtä valmiita sitoutumaan varmaan työhön eikä tottelemaan asetettua auktoriteettia. Jatkuvaa kehitystä ei tarvitse ainoastaan organisaatio, vaan sillä on suuri merkitys myös työntekijöille. Näiden muutosten uskotaan entisestään voimistuvan seuraavan 15 vuoden aikana.</p> <p>Lentueen teknisyys ja työntekijöiden koulutuksen taso vahvistavat havaittuja ilmiöitä, kuten organisaation madaltumista, digimurrosta sekä työn ja johtamisen arvojen muutosta: johtaminen muuttuu yhä pehmeämmäksi ja yksilöllisemmäksi. Tulokset osoittavat, että joihinkin löydettyihin haasteisiin on jo vastattu lentueissa. Organisaatiokulttuuri on mahdollistanut avoimen, kehitykseen kannustavan toiminnan. Lentueissa johtajan ja alaisten välit ovat avoimet ja usein lähes kaverilliset. Alaisten ammattitaitoa käytetään hyväksi kehitysprojekteissa ja huomioidaan johtamisessa. Transformationaaliseen johtamiseen perustuvan syväjohtamisen nähdään vastaavan moniin havaittuihin haasteisiin. Syväjohtamisen mallin mukaista johtamista on havaittavissa lentueen päälliköiden toiminnassa, ja sen voidaan katsoa osittain vastaavan havaittuihin toimintaympäristön haasteisiin. Johtamisen teorioiden arvioidaan tulevaisuudessa keskittyvän yhä enemmän vuorovaikutussuhteisiin.</p>	
Avainsanat Lentue, Lentueen päällikkö, Johtaminen, Tulevaisuus, Tulevaisuuden tutkimus, Megatrendit.	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusongelma ja aiheen rajausta	3
1.2	Keskeiset käsitteet	4
1.2.1	Lentue.....	4
1.2.2	Megatrendi	5
1.3	Tutkimuksen metodologia	6
1.4	Aikaisempi tutkimus.....	7
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA	10
2.1	Tulevaisuuden johtajuushaasteet	10
2.1.1	Lentueen päällikön johtamisympäristön haasteet	10
2.1.2	Megatrendit – Toimintaympäristön muutoksen suunta	13
2.1.3	Valitut megatrendit.....	19
2.1.3.1	Perinteisen vakaan työn muutos	20
2.1.3.2	Teknologian kehitys ja integroituminen arkeen.....	22
2.1.3.3	Arvot ja sukupolvien erot	24
2.2	Johtamisteoriat.....	28
2.2.1	Paradigmat vastaavat aikansa trendeihin	29
2.2.2	Seuraava paradigma	32
2.2.3	Transformationaalinen johtaminen	35
3	METODOLOGIA	42
3.1	Sosiaalinen konstruktivismi	42
3.2	Laadullinen tutkimus	44
3.3	Tapaustutkimus	45
3.4	Tulevaisuudentutkimus	46
3.5	Teemahaastattelu	51
3.6	Sisällönanalyysi.....	54
4	TULOKSET	56
4.1	Lentueen päällikön johtamisympäristön erityispiirteet	57

4.1.1	Johtaminen lentopalveluksessa	57
4.1.2	Työn monimuotoisuus.....	58
4.1.3	Työyhteisöstä huolehtiminen	59
4.1.4	Yhteenveto	60
4.2	Perinteisen vakaan työn muutos	61
4.2.1	Työn merkitys ja osuus elämässä.....	62
4.2.2	Luovuuden ja innovatiivisuuden valjastaminen.....	63
4.2.3	Jatkuva tehostamisen tarve.....	65
4.2.4	Yhteenveto	66
4.3	Teknologian kehitys ja integroituminen arkeen	67
4.3.1	Teknologia arjessa.....	67
4.3.2	Diginatiivien potentiaali.....	69
4.3.3	Robottiikka ja tekoäly	71
4.3.4	Yhteenveto	72
4.4	Arvot ja sukupolvien erot	72
4.4.1	Arvojen muutos lentueissa	73
4.4.2	Koulutuksen tason kasvu ja väestön vanheneminen	75
4.4.3	Ympäristöarvot.....	77
4.4.4	Kulttuurien kohtaaminen.....	78
4.4.5	Yhteenveto	79
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	80
5.1	Organisaation madaltuminen.....	80
5.2	Yksilökeskeinen ja ihmisläheinen johtaminen	82
5.3	Digimurros on käynnissä.....	84
5.4	Tutkimuksen luotettavuus	85
5.5	Jatkotutkimustarpeet.....	86
	LÄHTEET.....	88
	LIITTEET	92

LENTUEEN PÄÄLLIKÖIDEN NÄKEMYKSIÄ JOHTAJUUSHAASTEISTA 2030-LUVULLA

1 JOHDANTO

Pohtiessani kiinnostavaa tutkimustyön aihetta huomasin jatkuvasti lisääväni kaikkiin otsikoihin sanan ”tulevaisuudessa”. Pidän oletuksena, että tutkimuksen tavoite on antaa tietoa, joka on käyttökelpoista jonkin toiminnan kehittämisessä. Tästä johtuen tutkimus keskittyy tarkastelemaan mahdollista tulevaisuuden toimintaympäristöä lentueessa.

Kiinnostukseni tulevaisuuden muutoksiin on inhimillistä käytöstä. Kiinnostus tulevasta on tulevaisuuden tutkija Pentti Malaskan (2013, 14–15) mukaan peräisin evoluution kyvystä kehittää meitä selviämään lajina läpi maailman muutosten. Yksinkertaisesti evoluutio on raakana opettajana päästänyt kulloisestakin elämän kokeesta läpi vain ne, jotka ovat pystyneet sopeutumaan muutoksiin. Toistuvat koitokset ovat merkinneet jatkuvaa kehitystä, ja lopulta on muodostunut kyky varautua tulevaan. Jatkuva tulevaisuuden arvioiminen ja arvioihin perustuva valmistautuminen ovat siis kehittyneet inhimillisiksi selviytymistaidoiksi.

Tulevaisuuteen valmistautumisen kyky on tunnistettu arvokkaaksi taidoksi myös yhteisöjen sisällä, sillä tietoisuus tulevaisuudesta on ihmislajille tyypillinen yleinen ominaisuus (Malaska 2013, 14–15). Kiinnostus tulevaisuutta kohtaan on nähtävissä lajin ja yhtä lailla organisaation selviytymiskeinona. Organisaatiot, jotka ovat olleet tarpeeksi ketteriä tai tehneet valmiiksi vaihtoehtoisia suunnitelmia suuren linjan visioissaan, ovat selvinneet jopa maailmanlaajuisis-

ta talouskriiseistä (Kaunonen 2016). Vaikka valmistautumattomuus ei välttämättä merkitse kyseisen yksilön tai organisaation loppua, se merkitsee suurempaa takaiskua kuin paremmin valmistautuneella lajitoverilla tai kilpailijalla.

Tutkimuksen kohteena on ilmavoimien perusyksikkö, lentue, ja sen selviäminen tulevaisuuden haasteista. Lentueen päällikkö on merkittävässä roolissa luotsaamassa lentuetta läpi tulevaisuuden haasteiden osana ilmavoimia ja osana puolustusvoimia. Tutkimus kuvaa lentueen päällikön johtamisympäristön haasteita ja arvioi niiden kehittymistä lähitulevaisuudessa sekä niiden vaikutuksia lentueen päällikön johtamistoimintaan. Tutkimus keskittyy johtamistoimintaan ja siihen läheisesti liittyviin toimintoihin, kuten vuorovaikutukseen, sillä nämä nähdään ensisijaisena keinona ohjata lentueen toimintaa ja kykyä selvitä organisaationa.

Organisaatiokirjallisuudessa tunnistettuja muutostekijöitä ovat muun muassa kansainvälistyminen ja globalisaatio, tekninen muutos etenkin informaatioteknologian osalta, arvojen muutos, koulutustason nousu, väestön ikääntyminen sekä sukupolvien välisen työskentelyn, koulutuksen ja elämäntapojen erot (Juuti 2013, 56). Näiden kaikkien voidaan nähdä vaikuttavan myös Suomen ilmavoimien lentueiden päälliköiden johtamisympäristöön. Päälliköillä on erikäisiä, pääosin nuoria alaisia, joilla on korkeakoulutason koulutus. Jo ennen vuotta 2030 alaisiksi tulee diginatiiveja eli nuoria, jotka ovat olleet miltei syntymästään asti tietotekniikan käyttäjiä ja lähes loputtoman digitaalisen informaatiotulvan kohteena.

Ikäpolvien väliset kuilut saattavat tasoittua tai syventyä. Verkostoituminen ja informaatioteknologia tuovat työkaluja johtamiseen, mutta samalla ne tekevät siitä paljon entistä monimutkaisempaa, kenties vaikeampaakin. Päällikkö voi kansainvälistymisen lisääntyessä saada alaisia erilaisista kulttuuritaustoista ja arvomaailmoista. Tämä rikastuttaa toimintaympäristöä ja voi samalla tehdä siitä monimutkaisemman. Vuorovaikutustaidot nousevat kenties viimeistään silloin johtajan tärkeimmäksi taidoksi. Tutkimus valaisee kaikkia näitä muutosalueita lentueen päällikön näkökulmasta.

Olen työssäni havainnut puolustusvoimien toiminnassa selkeää pyrkimystä varautua tulevaan ja kehittää toimintaa siltä osin, mikä milläkin hetkellä nähdään ajankohtaiseksi. On vuosittaisia tavoitteita ja teemoja. On suuremman tason strategioita ja visioita. Monet asiat vaikuttavat näihin toiminnan kehittämissuuntiin. Mahdollisia muutostekijöitä on todella paljon, ja tulevaisuuden ennustaminen on lopulta vain paras arvaus kaikkien tekijöiden summasta. Näiden muuttujien tarkempi tarkastelu on varmasti hyödyllistä kaikilla organisaation tasoilla.

Lentueet tekevät suunnitelmia tulevasta vuodesta laivueen osana. Nämä suunnitelmat katsovat kuitenkin hyvin lähelle, ja käytännölliset asiat ohjaavat suunnitelmia tarkasti. Tämä tutkimus katsoo laajempaa kokonaisuutta. Näkökulma on päällikön tulevaisuuden johtajuushaasteet. Maavoimien perusyksikön, komppanian, osalta erilaisia tutkimuksia on tehty, mutta lentueen erityispiirteiden läpikäyminen tällaisissa tutkimuksissa puuttuu.

1.1 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Tutkimuksen pääkysymys on: Millaisia johtajuushaasteita lentueen päälliköt kohtaavat tehtävässään 2030-luvulla? Pääkysymys pyrkii antamaan vastauksen tutkimuksen tärkeimpään antiin eli johtajuuden haasteisiin valmistautumisen pohtimiseen. Tutkimus ei pyri pelkästään haasteiden löytämiseen, vaan esittelee tutkimuksesta nousevia mahdollisia ratkaisuja.

Tutkimukseni etenee seuraavan kysymyspolun kautta, jotta pääkysymykseen saataisiin vastaus: (1) Millaisia erityispiirteitä voidaan löytää lentueen johtamisympäristöstä? (2) Miten perinteisen vakaan työn muutos, teknologian kehittyminen ja integroituminen arkeen sekä arvot ja sukupolvien erot voivat muuttaa ihmisten johtamista? (3) Mitkä ovat niitä trendejä ja hiljaisia signaaleja, joiden voitaisiin nähdä tulevaisuudessa vaikuttavan juuri lentueen päällikön johtajuuteen? Näiden kolmen apukysymyksen sekä teoriakatsauksen pohjalta on muodostettu myös teemahaastattelun rakenne ja kysymykset.

Tulevaisuuden tutkiminen on pohjimmiltaan valistunutta arvailua mahdollisimman tukevien perusteluiden avulla. Tutkimuskysymys käsittelee 2030-lukua, sillä aikaväli on hyödyllisen pitkä, ja siihen on siksi mahdollista varautua. Pidemmällä aikavälillä analyysin tarkkuus heikkenisi. 2030-luku on myös se ajankohta, jolloin eri näkemysten mukaan diginatiivit muodostavat kokonaisvaltaisesti työvoiman nuorimmat sukupolvet. 2030-luvulla voidaan myös arvioida olevan uuden johtamisen paradigman aikakausi. Näin ainakin, jos uskotaan historian jatkumoon, eli siihen, että paradigmat elävät noin 30 vuotta kerrallaan. Tulevaisuutta voidaan ennustaa tai arvailla meneillään olevien havaittavien trendien ja hiljaisten signaalien perusteella. Tutkimuksen fokus rakennetaan sellaisten havaittavissa olevien megatrendien pohjalle, joilla uskotaan olevan vaikutusta lentueen päällikön johtamistoimintaan. Tavoitteena on antaa konkreettista tietoa johtamisympäristön muutoksesta tuleville lentueen päälliköille.

Tämä tutkimus keskittyy operatiivisiin ja kouluttaviin lentueisiin. Tällä tarkoitetaan hävittäjä-laivueiden 1. ja 2. lentueita, Vinka¹- ja Hawk²-koulutuslentueita sekä tukilentolaivueen lentueita. Muutkin lentueet ovat operatiivisia ja kouluttavia, mutta edellä mainituilla päätehtävänä on joko operatiivinen toiminta tai lentokoulutus. Tukilentolaivueen lentueilla on nämä molemmat, ja näiden lentueiden päälliköt osallistuivat haastatteluun.

1.2 Keskeiset käsitteet

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen keskiössä olevat käsitteet, lentue ja megatrendi. Tutkimus keskittyy lentueen päällikön toimintaympäristöön ja luotaa sen tulevaisuutta megatrendien avulla. Megatrendit antavat tutkimukselle näkökulman, jolla keskitytään lentueen päällikön kannalta merkittävimpiin nähtävissä oleviin muutoksiin. Nämä muutokset vaikuttavat muun muassa ihmisten johtamiseen.

1.2.1 Lentue

Lentue on ilmavoimissa perusyksikkö eli vastaa maavoimien komppaniaa. Kolme tai neljä lentuetta muodostaa laivueen. Lentueen johdossa on lentoupseeri, tyypillisesti kapteeni tai majuri, jolla on noin 15–25 palvelusvuotta takanaan. Lentueita ja niiden päälliköitä on ilmavoimissa 13. Tutkimuksessa haastateltiin yhdeksää lentueen päällikköä. Ilmavoimien lentueiden tehtävät ovat hyvin erilaisia. Vaihtelevan tehtäväkirjon mukaisesti lentueen päälliköllä on myös vaihteleva määrä lennonopettajia ja lento-oppilaita eli eri koulutustason omaavia alaisia johdettavanaan.

Lentueilla on erilaisia tehtäviä aina alkeiskoulutuksesta alueellisen koskemattomuuden valvomiseen ja turvaamiseen. Tukilentolaivueessa kolme lentuetta on jaettu konekaluston mukaan. Lentueilla on koko kaluston operatiivisen käytön lisäksi vastuullaan kaluston kehitysprojektit ja ohjaajien koulutus. Ilmasotakoululla on vastuullaan ohjaajien alkeis- ja jatkokoulutus aina hävittäjälentolaivueisiin siirtymiseen asti, eli Vinka- ja Hawk-koulutus 2. ja 4. lentueissa. Merkittävässä roolissa ovat vastuu oppilaiden koulutuksen läpiviennistä ja koulutuksen jatkuvasta kehityksestä sekä valinta- ja karsinta-asiat. Hävittäjälaivueiden 2. lentueet keskittyvät Hornet³-koulutukseen ja osaamisen tason varmistamiseen koko laivueessa. 1. lentueet

¹ Ilmavoimien alkeiskoulutuskone.

² Ilmavoimien harjoitussuihkukone.

³ Ilmavoimien operatiivinen hävittäjä.

vastaavat AKV-AKT⁴-toiminnasta, mutta osallistuvat koulutukseen myös itse sekä toimimalla opettajina. 3. lentueet keskittyvät hävittäjälaivueissa ilmasta maahan A/G⁵-operointiin. Lisäksi Ilmasotakoululla eli Hävllv 41:ssa on 1. lentue, joka vastaa lentopalveluksen järjestämisestä ja 3. lentue, eli standard-lentue, joka keskittyy opetuksen laadun tarkkailuun ja kehittämiseen.

Lentueen päälliköt johtavat lentokoulutuksen suunnittelua, lentokoulutuksen toteuttamisen ja operatiivisen toiminnan varmistamista aikataulujen ja resurssien osalta, henkilöstön resursointia lentopalvelukseen sekä toiminnan kehittämistä. Näiden ohella heillä on suuri määrä hallinnollisia velvollisuuksia, suunnittelutehtäviä ja kehitysprojekteja. Lentueen päälliköt toimivat myös lentopalveluksen johtajana eli OPSO⁶:na useita viikkoja vuodessa, sekä osallistuvat itse lentopalvelukseen opettajina muiden töiden ohella. Yhtä tärkeää lentueen päällikölle on suorittaa ylhäältä asetetut tehtävät sekä täyttää organisaation velvollisuudet ja samanaikaisesti huolehtia lentueen henkilöstöstä kokonaisvaltaisesti. Lisäksi lentue toimii kehittäjänä yksikönä. Jatkuva kehittymisen ja oppimisen tarve on niin henkilöstöllä kuin organisaatiolla. Tämä on tiivistetty versio lentueen toimintaympäristöstä perustuen tehtävänkuvauksiin ja tutkijan kokemuksiin. Tutkimuksen tuloksissa täydennetään kuvausta lentueen päällikön toimintaympäristön kautta.

1.2.2 Megatrendi

Trendien ja megatrendien analysointi on osa tulevaisuudentutkimuksen menetelmäkokonaisuutta nimeltä monitorointi. Sitä kutsutaan myös toimintaympäristön muutosten tarkasteluksi tai muutosvoimien tarkasteluksi (Rubin 2004). Tutkittavan ilmiön havaittavissa olevaa kehityssuuntaa kutsutaan trendiksi. Se on piirre nykyhetkessä, jonka jatkuvuus tulevaisuudessa voidaan jäljittää ja ennakoida. Trendiä kuvataan suuntaukseksi, virtaukseksi tai muutoksen kaavaksi. Trendi ja sen ymmärtäminen ovat riippuvaisia ajasta. Tulevaisuuden tutkija Anita Rubinin (2004) mukaan ”trendit ohjaavat päätöksentekoa vaikuttamalla valintoihin ja arvostuksiin”. Trendi voi olla muotivirtaus tai ihmisten kasvava uutisten nälkä (Rubin 2004).

Megatrendit muodostuvat usein samaan suuntaan kehittyvistä trendeistä. Megatrendi on yksittäinen ilmiö tai ilmiöiden tai trendien joukko, joka ”määrittää hallitsevasti tulevaisuuden suunnan tai kokonaislaadun” (Rubin 2004). Megatrendit ovat kehityksen suuria linjoja tai aaltoja, joilla on selkeä historia. ”Samalla ne ovat ilmiöiden tunnistettavia ja yhtenäisiä koko-

⁴ Alueellisen koskemattomuuden valvonta ja turvaaminen, eli ilmavoimien rauhanajan operatiivinen toiminta.

⁵ Air to Ground – Lentokoneesta maakohteeseen vaikuttavat asejärjestelmät.

⁶ Operations Officer – Päivittäisen lentopalveluksen suunnittelija ja vastuhenkilö.

naisuuksia, joilla on selkeä kehityssuunta ja joiden uskotaan vahvasti jatkuvan samansuuntaisina myös tulevaisuudessa” (Rubin 2004).

Megatrendin suuntaa ei kuitenkaan voida havaita tarkastelemalla yksittäisiä toimijoita, vaan ”megatrendi on makrotason ilmiöiden ja tapahtumakuvausten laaja kokonaisuus, joka sisältää useita erilaisia ja jopa toisilleen vastakkaisia alailmiöitä ja tapahtumaketjuja” (Rubin 2004). Silti megatrendin muodostamalla kokonaisuudella on havaittavissa oma kehityssuuntansa. Megatrendiksi voidaan sanoa esimerkiksi uutisten nälän, tiedon reaaliaikaistumisen, tiedon määrän ja median verkostoitumiseen liittyvien ilmiöiden muodostamaa trendikimppua, jota voisi kuvata tietoyhteiskunnan megatrendinä (Rubin 2004).

1.3 Tutkimuksen metodologia

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa aineisto on kerätty teemahaastatteluilla ja kerättyä aineistoa käsitelty teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Tulevaisuudentutkimuksesta on käytössä monitorointi eli toimintaympäristön muutosten tarkastelu ja sen työkaluna käytettävä trendianalyysi. Johtamisen teoriapohjana on transformationaalisen johtamisen teoria. Haastattelun teemoina toimii kolme megatrendiä tai megatrendien yhdistelmää ja lisäksi lentueen päällikön johtamisympäristön erityispiirteitä avaava teema.

Tutkimusstrategia, -metodologia ja analyysimenetelmät ovat kaikki työkaluja, joiden avulla todistetaan tutkimuksen totuuspohjaa. Laadullisen tutkimuksen metodeja käyttäen tutkimus esittää löydetyn tiedon lukijalle uskottavasti tutkimuksen ja tieteen sääntöjä noudattaen. Yksinkertaistettuna laadullisen tutkimuksen haasteena on se, miten kerätystä materiaalista saadaan käsiteltävää tietoa, ja miten tutkimuksen lukija voi ymmärtää, mitä tutkimuksessa lukee ja vakuuttua siitä. Tärkeää on, että tutkimus on rakennettu johdonmukaiseksi, ja että siinä avataan kaikki tarvittavat tiedot ja näkökulmat sekä perustellaan metodologiset valinnat. Tutkijan oma päättely kuuluu laadulliseen tutkimukseen. Päättelylle osoitetaan kuitenkin uskottavat perusteet, eikä tutkimuksen etiikkaa kierrellä (Tuomi & Sarajärvi 2003, 71).

On mahdollista, että tulevaisuuden analysointi pienellä haastattelulla ja johtamiseen sekä megatrendeihin keskittyvällä teoriakatsauksella on haastavaa. Tulevaisuuden arvioiminen pohjautuu pääasiallisesti oletukselle nykyisten trendien samansuuntaisesta kehitymisestä. Megatrendeistä on eroteltu lentueen johtamisympäristöön vaikuttavat kokonaisuudet, joista on ra-

kennettu teemahaastattelun teemat. Tulevaisuuden tutkimuksiin kuuluvien hiljaisten signaalien havaitseminen vaatii ainakin teorian tasolla hyvin laaja-alaista havainnointia ja arvioita eri ammattiryhmien tai tutkimusalojen asiantuntijoilta, eli niin kutsuttua Delfoi-menetelmää (Rubin 2004). Tämän takia tutkimus keskittyy ensisijaisesti valittuihin megatrendeihin ja niiden koonnoksiin. Nämä ovat perinteisen vakaan työn muutos, teknologian kehitys ja integroituminen arkeen sekä arvot ja sukupolvien erot.

1.4 Aikaisempi tutkimus

Perusyksikön päällikön johtamistoimintaan liittyvät tuoreet tutkimukset ovat poikkeuksesta pro gradu -tutkimuksia. Perusyksikön päällikön tehtävä on ollut ensimmäinen ja yleisesti haastavana mutta palkitsevana pidetty työtehtävä, johon nuori kapteeni tuoreena sotatieteiden maisterina on nimitetty. Kiinnostus yksikkötason johtajuus- ja koulutushaasteita kohtaan on ollut näin myös opiskelijoiden keskuudessa suuri, ja siihen tutustuminen tutkimuksen avulla on nähty myös valmistautumisena tulevaan työhön.

Tutkimuksien tieteellinen taso ei vähennä niiden huomioiden arvoa pohdittaessa aiempia havaintoja perusyksikön päällikön haasteista. Tutkimusten kohdistuminen tarkasti juuri päällikön haasteisiin antaa parhaan mahdollisen vertailupohjan lentueen päällikön tulevaisuuden haasteille. Päällikön haasteita kartoitettavia tutkimuksia on tehty 2000-luvulla muun muassa perusyksikön päällikön jaksamisesta, ajankäytöstä, syväjohtamisesta, sukupuolen vaikutuksista, sisäisestä viestinnästä, epävirallisesta organisaatiosta, tulosjohtamisesta, hallinnollisten toimintojen osuudesta ja niiden vaikutuksesta fyysiseen kuntoon.

Lähimpänä omaa aihettani ovat Markus Iivarisen ”Perusyksikön päällikön työssäjaksaminen ja johtamisen haasteet” sekä Tuomas Rapalan ”Tulevaisuuden haasteet esimiestyölle perusyksikössä” (Taisto- ja Doria-tietokannat). Tähän tarkkaan kohdistettuun tutkimuspohjaan tutustumalla on mahdollista löytää erityispiirteitä ilmavoimien perusyksikön, lentueen, johtamis-ympäristöstä.

Tutkimukset lähtevät rakentamaan perusyksikön päällikön johtamisen taustaa osittain johtamisteorioiden kehittymisestä ja toisaalta päällikön tehtävänkuvauksen pohjalta. Vaikka tulevaisuus esiintyy monien töiden otsikoissa, ei itse tulevaisuudentutkimusta ole mukana tutkimuksessa. Tutkimuksissa on esitetty runsaasti organisaatiokirjallisuuteen ja johtamisen tutkimukseen kytkettyä tekstiä, joissa puhutaan paljon johtajuuden ja organisaatioiden muutokses-

ta ja pohditaan sitä, miten tulevaisuudesta selvittää. Tämän kautta tulevaisuudentutkimus on päätyntä opinnäytetöihin. Eniten tämänkaltaisia viittauksia on Tuomas Rapalan työssä.

Yleisimpänä huomiona perusyksikön päällikön työn haasteista on työhön kohdistuvat korkeat odotukset ja päällikön riittämättömät resurssit niiden täyttämiseksi (Rapala 2015). Yksikön päällikön vastuulla on tuottavan, kouluttavan ja kehittävän organisaation tehtävän täyttäminen. Tämä tarkoittaa edestä johtamista ja kaikkien alojen asiantuntijuutta. Samalla on pidettävä huolta jokaisen alaisen hyvinvoinnista ja hoidettava viipyilemättä kaikki hallinnolliset paperityöt, joita kertyy päällikölle vuosi vuodelta enemmän. Seuraavan vuoden suunnittelu sotaharjoituksineen hoidetaan muun työn ohessa (Linnamaa & Paaso 2007). Lentueen päällikkö kohtaa monilta osin samanlaisia haasteita, vaikka operatiivista toimintaa ylläpitävä lentue eroaa suuresti joukkotuotantokeskeisestä varusmiehiä kouluttavasta komppaniasta.

Linnamaa ja Paaso kertovat kokemuksistaan yksikön päällikkönä Sotilasaikakauslehdessä 4/2007. Pääsävynä vahvasti mielipideväritteisessä artikkelissa on tehtävien liian suuri määrä ja tehtävien hoitaminen liian vähillä resursseilla. Tarkemmin avattuna hallinnolliset työt koetaan liian raskarakenteisiksi ja aikaa vieviksi, ja päällikön päätehtävä yksikön pääkouluttajana jää taka-alalle. Päällikön työtä lisää artikkelin mukaan suuresti myös kaikkien alaisten yksilöllisistä tarpeista ja oikeuksista huolehtiminen. Vastuu, joka päällikölle Linnamaan ja Paason mukaan lankeaa, on kaiken kattava, eikä vertaistukea löydy (Linnamaa & Paaso 2007). Vaikka artikkeli on subjektiivinen näkemys jäsenkunnan etuja ajavassa lehdessä eikä edusta tieteellistä tutkimusta, se antaa vahvan osoituksen ongelman olemassaolosta.

Yksi havainto Maanpuolustuskorkeakoulun pro gradu -tutkimuksissa on, että esimiehen rooli on muuttumassa valmentajamaisemmaksi. Johtajalla ei tarvitse olla kaikkia vastauksia valmiina, vaan hän ainoastaan ohjaa alaisia oikeaan suuntaan. Johtaja toimii merkityksen luojana sekä oppimisen ja itsetuntemuksen edistäjänä (Rapala 2015). Esimiehen roolia pohditaan paljon, ja sen nähdään tulevaisuudessa vaativan tilanteenmukaisuutta, joustavuutta ja luovuutta. Näiden haastavien taitojen tarpeen nähdään johtuvan muuttuvasta johtamisympäristöstä. Vaatimukset kasvavat niin alhaalta kuin ylhäältä.

Vallitsevan innovaatioparadigman trendinä on rakenteiden madaltaminen, jotta organisaatio voi mukautua ympäristön muutoksiin nopeammin (Hamel 2007, 70). Myös puolustusvoimat muokkaa rakenteitaan merkittävästi. Tällaiset muutokset vähentävät Bakerin (2007) mukaan johtajistoa ja lisäävät asiantuntijoita organisaatiossa. Tällaisessa muutoksessa johtajalta vaadi-

taan vankkaa osaamista ja hyviä vuorovaikutustaitoja kaikkien toimijoiden kanssa. Puolustusvoimissa muokataan organisaatiota tehokkaammaksi ja joustavammaksi. Tehostaminen lisää yksilöiden työtaakkaa. Myös Rapalan tutkimuksen mukaan muuttuva työ vaatii yhä enemmän itsenäisyyttä ja samalla monien alojen ammattitaitoa ja järjestelmätuntemusta. Jatkuvan oppimisen tarve korostuu, ja esimiesten on pakko jakaa johtamisvastuuta alaisilleen. Alaiset otetaan mukaan päätöksentekoon, ja heille annetaan vastuuta. Johtajan viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä roolissa oman ammattiosaamisen lisäksi (Baker 2007, 2–3).

Rapalan suorittamissa perusyksikön päälliköiden haastatteluissa huomataan, että viestintävälineiden murros on yhä käynnissä, jopa sähköpostin ja puhelimen osalta. Nämä mielletään päällikön työssä hyviksi viestinnän ja johtamisen välineiksi. Kasvotusten käytävä viestintä koetaan kuitenkin tärkeäksi. Päällikön todettiin käyvän alaistensa kanssa enemmän keskustelua kasvotusten kuin esimiestensä ja vertaistensa kanssa. Tästä huomattiin aiheutuvan vaikutelma, että päällikkö on läheisempi alaisilleen kuin esimiehilleen ja vertaisilleen. Tulevaisuudessa nähdään kasvokkain tapahtuvan kanssakäymisen osuuden entisestään pienenevän ja vaativan johtajalta uusia keinoja säilyttää oikeanlaiset sosiaaliset suhteet (Rapala 2015, 81).

Muun muassa Rapalan haastatteluista nousi esille muiden lähteiden, kuten Gary Hamelin (2007) ”Johtamisen tulevaisuus” -kirjan, mukaisia huomioita johtajuuden muutoksesta. Työn arvojen nähdään muuttuvan. Päälliköltä odotetaan uusiutumista ja valmiutta vastata uusien sukupolvien vaatimukseen entistä yksilöllisemmästä ja inhimillisemmästä johtajuudesta. Henkilöstöresursseja täytyy käyttää tulevaisuudessa entistä tarkemmin, ja aloitteellisuutta ja luovuutta tulee korostaa ja kannustaa. Organisaatioita kevennettäessä byrokratia vähenee, ja johtajan tulee ottaa alaisia mukaan päätöksentekoon uudella tavalla. Johtaminen muuttuu tiilannesidonnaisemmaksi ja jaetummaksi. Asiantuntijuus ja samalla luottamus nähdään yhä tärkeämpinä. Tämä kaikki tuo epävarmuutta työhön ja johtamiseen, jolloin johtaja tarvitsee etenkin sosiaalisia taitoja ja sopeutumiskykyä (Hamel 2007, 35, 299).

Kuten muissakin tutkimuksissa, Rapalan tutkimuksessa todetaan, että johtajuuteen vaikuttavat ympäröivän maailman muutokset. Johtajuutta muokkaavat esimerkiksi Hopenin mukaan yhteiskunnallinen vastuu, teknologia, tietotyö, globaalinen toimikenttä, kumppanuudet ja työntekijöiden moninaisuus. Myös Hopen korostaa epävarmuuden lisääntymistä työssä ja johtajuudessa ja näkee sen vaativan vuorovaikutustaitoja, sosiaalisuutta ja sopeutuvuutta. Rapala korostaa näistä perusyksikön johtamista eniten koskeviksi teknologian ja tietotyön kasvavan roolin sekä osaamisen ja työyhteisön vuorovaikutteisuuden ja viestinnän (Hopen 2010, 6–10).

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

Tutkimuksen teoreettinen tausta pyrkii selvittämään, millaisia johtajuushaasteita nähdään tällä hetkellä ja tulevaisuudessa ilmavoimien lentueen päällikön tehtävissä. Jotta pystymme muodostamaan kokonaiskuvan tulevaisuuden mahdollisista haasteista, teoreettisessa katsauksessa käydään läpi lentueen päällikön johtamisympäristön lisäksi yleisesti maailman organisaatioihin vaikuttavia muutoslinjoja eli megatrendejä. Näistä on löydettävissä tärkeitä huomiokohtia tuleville lentueen päälliköille.

Lisäksi tämän tutkimuksen tavoitteena on valaista, millaisin keinoin havaittuihin haasteisiin voidaan vastata. Teoreettisessa taustassa käydään siksi läpi pääpiirteittäin johtamisoppien kehitys ja pohditaan, millaista johtamisen tulevaisuudessa mahdollisesti pitäisi olla. Tutkimuksen johtamisteoriaksi on valittu transformationaalinen johtaminen. Puolustusvoimien johtajakoulutuksen johtamismalli, syväjohtaminen, perustuu transformationaalisen johtamisen teoriaan. Transformationaalinen johtaminen on täten myös tutkimuksessa haastateltavien lentueen päälliköiden johtamisopintojen pohjateorian. Teoreettisen taustan lopussa pohditaan, miten transformationaalinen johtamisteoria soveltuu alaisten johtamiseen tulevaisuuden haasteissa.

2.1 Tulevaisuuden johtajuushaasteet

Tulevaisuuden johtajuushaasteiden ymmärtämiseksi käydään ensin läpi lentueen päällikön johtamisympäristössä ilmenevät ongelmakohdat muun muassa puolustusvoimien strategian 2025 ja henkilöstöstrategian kautta. Sen jälkeen paneudutaan siviiliorganisaatioihinkin vaikuttaviin megatrendeihin, joista lopuksi pohdinnan kautta valitaan tutkimuksen kannalta kolme tärkeintä suuntausta. Lentueen päällikön johtamisympäristöä ja sen erityispiirteitä tarkennetaan tutkimuksen tuloksissa.

2.1.1 Lentueen päällikön johtamisympäristön haasteet

Puolustusvoimissa on viimeisen kymmenen vuoden aikana tehty suurimmat uudistukset sotien jälkeen. Muutos on talouden kehityksen valossa jatkumassa samaan suuntaan. Järjestelmää kehitetään kustannustehokkaaksi ja entistä joustavammaksi. Puolustusministeriön strategia 2025:n mukaan ”pysyvistä ja kiinteistä järjestelyistä siirrytään joustavampiin, enemmän liikkumatilaa antaviin toiminta- ja hallintomalleihin” (PLM strategia 2025, 16). Kuitenkaan

lentueen asema tai laivueen rakenne ei ole muuttunut viimeisimmissä muutoksissa. Jotkut hallinnolliset tehtävät ovat lisääntyneet, kun organisaatiota on ohennettu. Resurssien vähentyminen vaatii toimijoilta joustavuutta ja jatkuvaa kehitystä.

Ilmavoimien lentue on kouluttava ja operatiivinen organisaatio, joka parhaimmillaan tuottaa ilmasodan parasta toimintakykyä. Lentueet pitävät yllä operatiivista suorituskkyä ja kehittävät sitä. Kaikissa puolustushaaroissa perusyksiköiden keskeisenä tehtävänä on koulutus, mutta toisin kuin maavoimissa suunnitellaan ja varaudutaan ja koulutetaan sotaa varten, ilmavoimissa ja merivoimissa perusyksiköt keskittyvät enemmän operatiiviseen toimintaan ja sen ylläpitoon (Tuominen 2010). Tästä syystä lentueilla voidaan nähdä olevan suuri paine pysyä kehityksen edelläkävijöinä. Kilpailijoita ovat maailman muiden sotavoimien vastaavat toimijat. Puolustusvoimien henkilöstöstrategia (HESTRA 2005) toteaa, että jatkuvasti kasvavat tehokkuus- ja osaamistarpeet luovat elinikäisen oppimisen tarpeen.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia painottaa henkilöstön osaamiseen keskittymistä tulevaisuudessa. Tarpeen aiheuttaa myös hiljaisen tiedon häviäminen eläkkeelle siirtyvän työvoiman mukana sekä lisääntyvä kilpailu kyvykkäistä työntekijöistä siviiliyritysten kanssa. Strategia painottaa jatkuvaa itsensä kehittämistä koko uran ajan. Onnistuneita toimintojakaan ei voida jättää kehittämättä entisestään. Organisaation ja yksilöiden tulisi harjoittaa jatkuvaa toimintaympäristön analysointia ja tarkastaa jatkuvasti toimintaansa rakentavan kriittisesti (Tuominen 2010, 210). Toisin sanoen jatkuva kehitys on toimivan organisaation elinehto.

Sotilasjohtaja on samaan aikaan useassa roolissa. Toisaalta lentueen päällikkö on joukkojen pääkouluttaja, toisaalta hän on esimerkiksi joukkojen edessä johtava sotilas ja samalla alaisien hyvinvoinnista ja kaikesta muusta vastaava hallinnollinen esimies. Hän ansaitsee johtajuuden ja alaisien luottamuksen osoittamalla ammattitaitonsa lentopalveluksessa, kokonaisuuden hallinnassa sekä vuorovaikutustaidoissa. ”Puolustusvoimien johtamisen tutkijoiden keskuudessa on pohdittu, ovatko upseerit tulevaisuudessa ammatti-identiteetiltään johtajia, opettajia tai kouluttajia, vai onko upseerin roolina olla uudenvuoden oman alansa asiantuntija” (Huhtinen 2006). Lentueessa voidaan nähdä korostuvan juuri kouluttajan ja asiantuntijan roolit.

Asiantuntijuutta tarvitaan muun muassa, kun lentueen päällikkö osallistuu lentopalvelukseen opettajana ja lentopalveluksen johtajana. Lentopalvelukseen osallistuminen vie aikaa lentueen muusta johtamisesta, mutta se on tärkeä osa päällikön ammattitaidon ylläpitoa, ja sen kautta

päällikkö osallistuu konkreettisesti koulutukseen ja säilyttää rooliaan pääkouluttajana. Päällikkö on kuitenkin osa operatiivista valmiutta, jota lentueet pitävät yllä. Lentopalveluksen johtajana toiminta on reaaliaikaista resursointia ja muuttuvan palapelin kokoamista, paloina oppilaat, opettajat ja koneet.

Lentokoulutus on vuosisyklissä, ja on selvää, milloin seuraava kurssi on tulossa ja milloin edellisen on valmistuttava mistäkin koulutuksen vaiheesta. Lentueen päällikkö saa alaisikseen vuosittain uuden sukupolven, lentäjäkurssin, joka on käynyt saman koulun kuin aiemmat. Päälliköllä on näin mahdollisuus tunnistaa sukupolvien välisiä pieniä eroja tai trendiä siitä, millaiseksi uudet sukupolvet ovat muuttumassa. Näin ollen lentueen päällikön johtamistoimintaan vaikuttaa merkittävästi se, millainen on uusi kurssi eli uusi sukupolvi, jota hänen täytyy johtaa samaan päämäärään kuin edellisen kurssin. Päällikön tulee olla esikuvana ja osata käsitellä nuoria alaisia, jotka ovat motivoituneita kehittymään ja kouluttamaan itseään. Tämä vaatii kenties valmentajamaista roolia ja suunnitelmallisuutta, mutta samalla reaktiivisuutta, kun joudutaan vastaamaan nopeisiin tilanteisiin ja samalla varmistamaan tavoitteeseen pääseminen. Näihin kokonaisuuksiin päällikkö voi löytää vastauksia saamastaan syväjohtamisen koulutuksesta.

Erityispiirteinä lentopalveluksessa olevien henkilöiden johtamisessa voidaan pitää seuraavia huomioita. Koulutettavat lento-oppilaat ovat pitkään koulutettuja ja hyvin motivoituneita. Heillä on selkeä päämäärä ja tahto päästä tavoitteeseen. Toiminta on hyvin vakioitua ja normitettua. Toiminta vaatii täydellistä keskittymistä lentopalvelukseen, ja toiminnan keskeyttämisen päätöskynnyksen tulee olla matala, sillä lentoturvallisuus ei saa vaarantua. Oma toimintakykyä täytyy arvioida usein. Virheitä ei saa piilotella, vaan ne on tuotava esille muille opittavaksi. Lentueen ja sen päällikön vastuulla on varmistaa, että lentopalvelukseen osallistujilla on riittävä osaamisen taso. Koulutuksessa ei saa olla aukkoja, eikä ohjeistusta saa laiminlyödä. Sotilasarvot jätetään taka-alalle lentopalveluksessa, ja määrääväksi tulevat lentopalvelusesimiehet eli lentueen päällikkö, lentopalveluksen johtaja, ilma-aluksen päällikkö sekä parin ja parven johtajat. Nämä toiminnan piirteet vaikuttavat lentueen päällikön johdettaviin alaisiin sekä johtamisympäristöön.

Lentueissa koulutus on keskeisessä roolissa tavoitteeseen pääsemisessä, jatkuvuudessa ja toimintakyvyn ylläpitämisessä, oli se sitten alkeis-, jatko-, kertaus- tai opettajakoulutusta. Operatiivisissa lentueissa koulutus tulee tärkeysjärjestyksessä vasta operatiivisen toiminnan jälkeen, kuitenkin päätavoitteeseen sidottuna ja sen mahdollistajana. Koulutuksen tehokas läpivienti ja

operatiivisen toiminnan sujuva suorittaminen vaativat päälliköltä jatkuvaa ja ennakoivaa resursointia erityisesti henkilöstön osalta. Kouluttavat lentueet keskittävät paljon voimavaroja myös laaduntarkkailuun ja opetuksen tason kehittämiseen. Koulutus perustuu lentokoulutusohjelmiin, jotka määrittävät hyvin tarkasti koululentojen sisällön. Koulutusohjelmia kehitetään jatkuvasti. Tässä työssä päällikön asiantuntijuus on suuressa roolissa.

Perusyksikön tai lentueen päällikön tehtävää on mahdollista verrata myös siviilimaailmaan. Minkä tahansa lentueen kanssa samankokoisen yksikön, projektin tai tiimin vetäjän vastuualueen voisi nähdä samankaltaisena ja -laajuisena johtamisympäristönä. Selviä eroavaisuuksia siviilimaailmaan verrattuna ovat kuitenkin hierarkkinen käskyorganisaatio sotilasarvoineen sekä organisaation voitontavoittelemattomuus. Nämä eivät välttämättä aseta suuria eroja suoraan johtajuuteen, vaan suurimpana erona saattavatkin olla arvot sekä oletukset sotilasjohtamisesta ja sotilaskulttuurista, joiden mukaan johtajuus muotoutuu tilanteeseen sopivaksi. Seuraavaksi paneudutaan teoreettisessa taustassa siihen, miten siviilimaailman toimintaympäristö on muuttumassa laaja-alaisempien megatrendien kautta.

2.1.2 Megatrendit – Toimintaympäristön muutoksen suunta

Pidemmän ajanjakson ajalta tarkasteltavan ilmiön kehityssuuntaa kutsutaan trendiksi (Rubin 2004). Trendi on sellainen piirre tässä hetkessä, jonka voidaan nähdä jatkuvan tulevaisuudessa jossain määrin arvattavalla tavalla. Megatrendillä tarkoitetaan trendien tai ilmiöiden joukkoa, joka määrittää osaltaan tulevaisuuden suuntaa. Megatrendien ja trendien analysointi kuuluu tulevaisuudentutkimuksen monitorointi-nimiseen menetelmäkokonaisuuteen (Rubin 2004). Toisin sanoen sen pohtiminen, miten megatrendit vaikuttavat lentueen päällikön johtamisympäristöön, on yksi tulevaisuudentutkimuksen keino.

Megatrendi kuvataan yleensä suurena muutoslinjana, jolla on globaalin tason vaikutuksia ja alailmiöitä. Megatrendit ovat yhtenäisten mutta joskus jopa vastakohtaisten alailmiöiden kokonaisuuksia, joilla on tunnistettava historia ja hahmotettavissa oleva kehityssuunta. Turun yliopiston professorin, tulevaisuustutkija Anita Rubinin (2004) mukaan tämän hetken tärkeimmät megatrendejä kartoittavat tahot ovat UNU⁷:n Millennium-projekti sekä vuosittain ilmestyvä Worldwatch-instituutin Maailman tila -raportti (Rubin 2004). Maailman tila -

⁷ United Nations University.

raportti ja Millennium-projekti määrittelevät tulevaisuudentutkimuksen tärkeimmät huomion kohteet erityisesti korostaen maapallon ja ihmisten hyvinvointia (Glenn ym. 2011).

Millennium-projektin mukaan maailman 15 tärkeintä aihealuetta, joihin tulevaisuuden tutkimuksen tulisi erityisesti keskittyä, ovat: kestävä kehitys ja ilmastonmuutos, puhdas vesi, väestön kasvu ja luonnonvarat, demokratian edistyminen, pitkän aikavälin perspektiivit, globaali informaatioteknologia, kuilu rikkaiden ja köyhien välillä, terveys, kyky saada aikaan päätöksiä, rauha ja konfliktit, naisen asema, organisoitu ylikansallinen rikollisuus, energia, tieteen ja teknologian kehitys ja globaali etiikka (Glenn ym. 2011). Millennium-projektin huomioiden kantavana ajatuksena on selkeästi huoli tulevaisuudesta. Nämä ovat kuitenkin laajoja kokonaisuuksia, joiden vaikutuksia sellaisenaan ihmisten johtamiseen on vaikea havaita.

Hyvän yleiskatsauksen erilaisista megatrendeistä saa Anita Rubinin (2004) keräämästä taulukosta, jossa esitellään Turun yliopiston tulevaisuudentutkimuksen menetelmäaineistoa. Se perustuu muun muassa edellä mainittuihin julkaisuihin. Tämän pitkän listan esittelyn tarkoituksena on osoittaa, kuinka kokonaisvaltainen käsite megatrendi on, ja kuinka monimuotoisia vaikutusalueita eri muutoslinjoilla on. Tästä listasta on myös heti huomattavissa se, että osa esitetyistä trendeistä on suoraan merkittäviä johtajalle, ja toiset taas tuntuvat vaikuttavan ainakin ensisijaisesti johonkin muuhun kuin ihmisten johtamiseen. Tällaista jakoa tehdessään pitää muistaa, että etäisetkin asiat saattavat tässä mittakaavassa vaikuttaa arvaamattomalla tavalla myös arvaamattomiin kokonaisuuksiin. Lista on jo hieman vanhentunut, mutta tuoreimmat megatrendilistaukset, kuten seuraavaksi esiteltävät Suomen itsenäisyyden juhlarahaston Sitran näkemykset, vahvistavat tämän listauksen osittaisen paikkansapitävyyden vielä tänä päivänä. Osa näkökulmista on tosin jo voinut hieman muuttua.

Megatrendi	Ilmenemismuodot, trendit	Vaikutusalueet
Talouden globalisaatio	kaupankäynnin esteiden ja rajoitusten poistaminen, EU ym. kansallisvaltioista riippumattomat talousalueet, reaaliaikaisuus, jne.	asenteet, markkinat, tuotantoprosessit ja rahatalous, jne.
Verkostoituminen	reaaliaikaisuus, tiedon määrän kasvu, tiedon kulun nopeutuminen, jne.	yritykset, hallinto, kansalaiset, IT, jne.
Kestävä kehitys	ekologiset, sosiokulttuuriset ja taloudelliset asennemuutokset; ympäristöarvojen nousu markkinatekijäksi	julkisen tason päätöksenteko, YVA jne.
Väestökehitys ja väestön ikääntyminen teollisuusmaissa	muuttoliike maalta kaupunkeihin; väestön vanheneminen; kansallisvaltion katoaminen; nuorten jakaantuminen sopeutujiin ja syrjäytyviin	yhteiskuntapolitiikka, kunnallinen päätöksenteko, sosiaalipolitiikka, koulutuspolitiikka; suuret ikäluokat, nuoret jne.
Työn murros	siirtymä teollisuusyhteiskunnasta tietoyhteiskuntaan; pätkätyöt, työttömyys; osaamisen jatkuvan uudistamisen vaatimus; eLearning jne.	sosiaalipolitiikka, julkinen sektori jne.
Julkisen sektorin roolin väheneminen	ohjaustehtävien muutos, itsepalvelun lisääntyminen ja perusoikeuksien valvonta; syrjäytyminen	vammaiset, vanhukset, vähemmistöt; terveydenhuolto; konsulttiyritykset, jne.
Kulttuurinen syrjäytyminen tietyissä sosiaaliryhmissä	kriminalisoituminen; uskonnollisten ääriilikkeiden ja muiden ääriryhmien nousu; huume-kulttuuri, jne.	mielisairaalat, vankilat, nuoret, jne.
Teknologinen kehitys	tietoteknologia, uusien materiaalien kehittäminen, bioteknologia, energiateknologiat, teknologioiden konvergenssi	asevoimat; ekologiset muutokset; jokapäiväinen arkielämä, jne.
Brändiajattelu	brändistä on muodostunut tärkeämpi tekijä tuotteen markkinoinnissa kuin laadusta/sisällöstä; benchmarkkaus; mielikuvamarkkinointi	arkielämä; kaupankäynti, mainonta, jne.
Pieneneminen	"pocketability", nanoteknologia	terveydenhoito; markkinointi, kulutuskäyttäytyminen, jne.
Suureneminen ja yhtenäistyminen	suurten toiminta- ja kulttuurialueiden yhteenliittyminen kuten esim. EU, Tyynen meren alue, Barentsin alue ym.; avaruusteknologian kehittyminen, ym.	raha- ja symbolitalous; perinteiset elämänmuodot ja kulttuuriset käsitykset ja käytännöt; kielet (erityisesti englanti); kansainväliset uutiskanavat, jne.
Individualismi ja privatisoituminen	räätälöidyt palvelut; etnisten arvojen ja oman identiteetin korostuminen	arkielämä, perhe; kulutuskäyttäytyminen
Globaali etiikka	arvokeskustelut, arvokonfliktit, erilaisten kulttuurien/uskontojen ym. yhteentörmäykset	uutistarjonta, julkinen keskustelu mediassa; kulutuskäyttäytyminen jne.
Turvattomuus	ekologisen turvallisuuden korostaminen, globaalien terrorismin pelko; rasismien ja ääriilikkeiden nousu Euroopassa; eristäytyminen	ns. turvahuoneet; liikkuminen: ratsiat ja tarkastukset julkisissa kulkuvälineissä ja lentokentillä; vierasmaalaiset jne.
Kasvottomuus, abstraktisuus	internet ja verkkokeskustelut; palvelut ja asiakkuus; "fake identities"; roolipelaaminen; nykyhetken ja elämyksellisyyden korostuminen; paluu yksinkertaisuuteen	arkielämä; asiakassuhteet, jne.
Monitieteisyys ja tieteidenvälisyys	vastauksia ongelmiin ei enää haeta vain yhden tieteenalan piiristä; uudet tiedon alueet ja tieteenalat; moniosajien kysynnän kasvu	yliopistot, koulut, tutkimustyö; yritysten rekrytointi, jne.
Tiedon kulun nopeutuminen, lisääntyminen ja reaaliaikaisuus	jatkuvasti muuttuvat käytännöt; jatkuva uutisvirta; pullistuva nykyhetki; elinikäinen oppiminen; elämyskulttuuri, infoähky; burnout	tiede; työn laatu ja sisällöt; johtamismenetelmät; koulut ja oppilaitokset; nuoret, työssäkäyvät
Läpinäkyvyys	EU:n subsidiariteettiperiaate; politiikan avautuminen	kaupankäynti, markkinat, hallinto, jne.
Joustavuus ja säätelyn purkautuminen	suunnittelutalouksien hajoaminen; kaupan rajoitusten poistaminen	arki; työsuhteet; poliittiset käytännöt; markkinat, kaupankäynti, jne.

Megatrendejä listaavat myös monet suuret yritykset ja muut toimijat. Sitra laatii vuosittain listan megatrendeistä eli vaikuttavista ilmiöistä, jotka ovat maailmanlaajuisia ja kokonaisvaltaisia. Sitra perustaa analyysinsä kansainvälisiin ja kansallisiin tilastoihin, akateemisiin tutkimuksiin, asiantuntijalausuntoihin, uutisartikkeleihin ja aikaisempiin trendilistauksiin. Sitra katsoo maailmaa sijoittajan silmin, ja toisaalta Sitran asiantuntijat haluavat olla uskottavia sijoittajien silmissä. Sitran tehtävä on omien sanojensa ja alkuperäisen tarkoituksen perusteella ”rakentaa huomisen menestyvää Suomea, ennakoida yhteiskunnan muutosvoimia ja niiden vaikutuksia, etsiä uusia käytännön toimintamalleja ja vauhdittaa kestävään hyvinvointiin tähtäävää liiketoimintaa” (Aaltonen 2016).

Sitran vuosittainen megatrendilista selventää yhteiskuntaan, erityisesti sen tulevaisuuteen, vaikuttavia ilmiöitä. ”Sitran megatrendilista ei ole akateemista tulevaisuudentutkimusta, vaan erilaisten visioiden, tulevaisuuskeskustelujen ja näkökulmien yhteen kokoamista, yleistajuisen ja käytettävään muotoon” (Kiiski-Kataja 2016). Vuoden 2016 megatrendilistassa on kolme megatrendiä eli suurta muutoslinjaa: Teknologian kehityksen kiihtyvä tahti (1), Keskinäisriippuvainen ja jännitteinen maailma (2), Globaali luonnonvaroihin ja ilmastonmuutokseen liittyvä kestävyyskriisi (3). Sitran megatrendilistauksen valttina on se, että kansainväliset ja eri alojen tutkimukset on pureskeltu vielä uudestaan yhä vain käyttökelpoisempaan muotoon, ja näkökantana on juuri Suomen tilanne ja tulevaisuuden muutoslinjojen vaikuttaminen Suomen työmaailmaan (Kiiski-Kataja 2016).

Edellinen Sitran megatrendilistaus 2014–2015 on kolmen kohdan sijaan kolmentoista kohdan listaus: Vakaa työ murenee (1), Hyvinvointi korostuu (2), Valtasuhteet siirtyvät (3), Eriarvoisuus kasvaa (4), Euroopan rakenteet rapistuvat (5), Ilmastonmuutoksen seuraukset laajenevat (6), Taidot haastavat tiedot (7), Ekologinen kenkä puristaa (8), Teknologia integroituu arkeen (9), Voimaantuvat yhteisöt haastavat instituutiot (10), Eliniät venyvät (11), Kaupunkien roolit korostuvat (12), Keskinäisriippuvuus lisääntyy (13) (Hartikainen 2014). Näistä moni lähentelee vuoden 2016 kolmea megatrendiä, tai ne sisältyvät johonkin näistä kolmesta. Näin tarkemmin lajiteltuna aiheisiin on helpompi päästä sisälle ja huomata heti megatrendien mahdollisia vaikutuksia lentueen päällikön johtamisympäristöön. Myös Sitran megatrendilista 2013–14 on kolmetoistaosainen, mutta erilaisilla otsikoilla ja painotuksilla. Käsitteet merkittävimmistä megatrendeistä vaihtelevat, mutta niistä on löydettävissä selkeitä jatkumoita.

Monet yritykset määrittävät toimintaansa vaikuttavia megatrendejä suunnitellessaan pitkälle katsovaa strategiaansa. Esimerkiksi liukuporras- ja hissivalmistaja Kone määrittäi strategiaansa vaikuttaviksi megatrendeiksi kaupungistumisen, väestön ikääntymisen ja turvallisuuden tär-

keyden (Alahuhta 2015, 58). Huomio on keskittynyt juuri heidän bisnekseensä vaikuttaviin megatrendeihin. Näiden perusteella yritys sovittaa strategiansa tulevaisuuden toimintaympäristöön. Päivittäistavarakauppa-konserni Kesko taas määrittää omaan toimintaansa vaikuttaviksi megatrendeiksi globaalien talouden, digimurroksen, vastuullisuuden, ilmastonmuutoksen, urbanisaation sekä väestön ikääntymisen (K-ryhmä 2017). Nämä megatrendit ohjaavat esimerkiksi sitä, missä yhtiön kauppaja kannattaa olla, ja mitä tuotteita kaupoissa kannattaa tarjota. Itsenäiset organisaatiot ovat nähneet tärkeäksi määrittää toimintaansa vaikuttavia suuria muutoslinjoja, joiden kautta ne määrittävät omaa toimintaansa ja erityisesti kehitystensä. Tämä tutkimus pyrkii samaan lentueiden osalta.

Yritysten strategioihinsa nimeämät megatrendit eroavat omalla tavallaan ja samalla sisältyvät Sitran megatrendilistaan, toisaalta ne ovat suoraan yhteneviä muun muassa Rubinin ja Worldwatch-instituutin luokittelemien maailman haasteiden kanssa. Aiheet ovat kaikilla samat, vain painotukset vaihtelevat. Eri toimijat valitsevat kaikista mahdollisista megatrendeistä heille sopivimmat tai toimintaansa eniten vaikuttavat tulevaisuuden muutoslinjat. Tulevaisuuden muutokset nähdään niin moninaisina, että keskitytään vain siihen, mikä on oleellisinta. Tässä tutkimuksessa toimitaan samoin ja valitaan lentueen päällikön johtamistoiminnan kannalta merkittävimmät muutoslinjat ja keskitytään niihin.

Megatrendien listaus ei ole vain yritysten ja kansainvälisten organisaatioiden käytäntö. Pauli Juutin mukaan organisaatiokirjallisuudessa viime aikoina tunnistettuja muutostekijöitä ovat muun muassa kansainvälistyminen ja globalisaatio, teknologian ja etenkin informaatioteknologian kehitys, arvojen muutos ja etenkin kestävän kehityksen merkityksen kasvu, koulutuksen tason nousu, väestön ikääntyminen sekä sukupolvien väliset työskentelyyn, kulutukseen ja elämäntapoihin liittyvät erot (Juuti 2013, 56). (Puusa 2012, 33–54). Organisaatiokirjallisuuden megatrendijako on jo selkeästi lähempänä lentueen päällikön toimintaympäristöä kuin maailman tilasta huolissaan olevan Worldwatch-instituutin listaus.

Myös puolustusvoimien näkökulmasta tulevaisuutta on valaistu megatrendien avulla. Puolustusministeriö on laatinut Strategian 2025, jossa käydään megatrendien kautta läpi tulevaisuuden haasteita ja sitä, miten niihin valmistaudutaan kokonaisuutena puolustuksen osalta. Strategia sisältää kenties valistuneempaa pohdintaa tulevaisuuteen vaikuttavien megatrendien ja puolustusvoimien kosketuspinnasta. Puolustusministeriön Strategia 2025 ”Turvallisesti tulevaisuuteen” listaa kehitystrendit ja kertoo sen lisäksi lyhyesti, miten haasteisiin varaudutaan 2020-luvulle tultaessa. Seuraavat kehitystrendit nähdään puolustusministeriön mukaan merkittävänä:

- Väestö: Kehitysmaissa kasvaa, Euroopassa vanhenee, Venäjällä vähenee.
- Ympäristö ja luonnonvarat: Puute luo epävakautta, Suomi pysyy riippuvaisena energiantuonnista.
- Teknologian kehitys: Lisää mahdollisuuksia – hintojen nousu ja järjestelmien haavoittuvuus haasteina.
- Globalisoituva maailmantalous – keskinäisriippuvuus lisääntyy.
- Kansainvälinen järjestelmä ja valtioiden rooli: Yhdysvalloilla hallitseva asema, EU ja transatlanttisuus Suomelle tärkeitä
- Sotilaalliset konfliktit: Turvallisuusympäristön muutos näkyy tulevaisuuden puolustusvoimissa. Laaja-alaiset turvallisuusuhkat – haaste koko yhteiskunnalle. (Strategia 2025).

Strategiassa puhutaan muun muassa siitä, että välitön yhteistyö muiden viranomaisten kanssa on jatkossakin edellytys tehokkaalle kokonaismaanpuolustukselle (Strategia 2025, 15–17). Vaikka puolustusministeriön strategia esittää täsmällisiä huomioita tulevaisuuden muutoksista koskien juuri puolustusvoimia, on niistä vaikea löytää suoria vaikutussuhteita lentueen päällikön johtamistoimintaan. Tutustuminen Strategia 2025:een antoi kuitenkin tutkimukselle suuntaa ja helpotti vaikuttavien megatrendien valintaa.

Vaikka toimijat valitsevat tutkittavaksi eniten omaan toimintaympäristöönsä vaikuttavat megatrendit ja muut jätetään vähemmälle huomiolle, on erityisen tärkeää ymmärtää muutoslinjojen keskinäisriippuvuus. Vaikka megatrendejä voidaan luokitella omiksi muutoslinjoikseen, ne ovat todellisuudessa kytköksissä toisiinsa. Muutokset yhdessä megatrendissä vaikuttavat kaikkiin muihinkin.

Myöskään itse megatrendit eivät ole pysyviä, vaan niillä on muuttuva ja epäselkeä luonne, koska ne koostuvat eri trendeistä (Mannermaa 1999). Esimerkiksi kansainvälistyminen liikuttaa ihmisiä eri kulttuureista yhä enemmän tekemisiin toistensa kanssa. Tämä voi muuttaa ihmisten arvomaailmaa ja tehostaa kilpailua. Toisaalta ihmisten ja toisistaan eroavien kulttuurien voimakas kohtaaminen voi aiheuttaa kriisejä. Myös ilmastonmuutoksen nopeus ja arvaamattomat vaikutukset voivat vaikuttaa kokonaisvaltaisesti ihmisten elämään maapallolla. Ilmastonmuutos ja resurssien ylikulutus eivät ainoastaan muuta ihmisten arvoja, vaan ilmaston lämpeneminen voi aiheuttaa turvallisuushaasteita, kuten energiakriisejä, poliittista epävakautta, ääri liikkeiden toimintaa ja ilmastopakolaisuutta. Toisaalta teknologia on sidoksissa ilmastomuutoksen ratkaisuun, ja samalla se on itsessään luonnonvarojen ylikuluttamisen syynä. Globaali toimintaympäristö määrittää sen, miten ja missä teknologiaa kehitetään ympäristön

hyväksi tai haitaksi. Muutoslinjojen keskinäisriippuvuus on havaittavissa kaikissa eri megatrendeissä (Kiiski-Kataja 2016).

2.1.3 Valitut megatrendit

Tutkimuksen kannalta on oleellista rajata aihetta megatrendien osalta. Valituilla kokonaisuuksilla nähdään olevan kokonaisvaltainen vaikutus lentueen päällikön johtamisympäristöön. Lentueen päällikkö johtaa ihmisiä. Ihmiset kaipaavat merkityksellistä tekemistä. Se mikä nähdään merkittävänä, voi muuttua ajan mukana. Päällikkö johtaa nuoria. Alaiset ovat häntä nuorempia kurssimuotoisia sukupolvia, jotka ovat eläneet oman aikansa yhteiskunnassa ja käyneet koulunsa sen ajan arvojen pohjalta. Lentueen päällikkö johtaa yksikköä, joka on hyvin tekninen, ja teknologian kehitys on merkittävässä roolissa ylläpidettävän suorituskyvyn osalta. Muun muassa näihin kokonaisuuksiin vaikuttavat muutoslinjat ovat tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia.

Miten tapahtumat tulevaisuudessa voivat muuttaa ihmisten johtamista? On vaikeaa nähdä yksittäisen tapahtuman tai edes tapahtumien joukon vaikutusta johtamiseen. Vaikka lentueen lentokoulutuksessa käytettävä konekalusto vaihtuisi, voidaan olettaa oppilaiden johtamisen ja lentueen päällikön esimiesaseman pysyvän pääosin samanlaisena. Toisaalta esimerkiksi peruskoulutuksen muutokset voivat muuttaa alaisten tottumuksia, esimerkiksi suhtautumista auktoriteettiin. Ympäröivä maailma muuttuu merkittävästi, joskus hitaasti ja joskus nopeasti. Johtaminen on kokonaisvaltaista vuorovaikutuksellista kanssakäymistä toisten ihmisten kanssa. On väistämätöntä, että ympäristön tapahtumilla on siihen vaikutusta. On kyettävä näkemään laajempi kuva, jotta ympäristön vaikutuksia lentueen johtamiseen voidaan havaita ja ymmärtää. On tehtävä havaintoja muutoksesta monilla eri tieteen ja toiminnan aloilla (Luukkanen 2013, 61).

Millennium-raportin, Anita Rubinin, puolustusministeriön strategian, organisaatiokirjallisuudessa esille nousevien ja Sitran vuonna 2014 ja 2016 listaamien megatrendien liittäminen suoraan ihmisten johtamiseen ja työelämän vuorovaikutuksiin on joiltakin osin haastavaa. Osa megatrendeistä on hyvin laajoja kokonaisuuksia, jotka koskevat maapallon hyvinvointia, poliittisen yhteisön painopisteen muutoksia tai valtiollisia intressejä. Osa huomiosta on kuitenkin kohdistettu pienempään kokonaisuuteen tai ainakin lähemmäs ihmisten johtajan toimintaympäristöä. Esimerkiksi Sitran (Hartikainen 2014 & Kiiski-Kataja 2016) ja Rubinin (2004) ”vakaa työ murenee” tai ”työn murros” ja Juutin (2013) ”sukupolvien erot” ovat heti nähtävissä.

sä johtamiseen vaikuttavina tekijöinä. Toisaalta myös suuret kokonaisuudet, kuten teknologian kehitys, ovat tulkittavissa johtamiseen oleellisesti vaikuttavana muutoslinjana. Poliittinen kenttä monimuotoisine muutoksineen ja ulottuvuuksineen jätetään tutkimuksessa käsittelemättä. Tuoreimmat huomiot nähdään täsmällisimpinä, sillä tiedon tuoreutta voidaan pitää erityisen merkittävänä tulevaisuudentutkimuksessa.

Tutkimuksen kannalta lentueen päällikön johtamisympäristöön eniten vaikuttaviksi nähdyt megatrendikokonaisuudet ovat: perinteisen vakaan työn muutos, teknologian kehittyminen ja integroituminen arkeen sekä arvot ja sukupolvien erot. Näiden muutoslinjojen valintoja tukee myös puolustusvoimien henkilöstöstrategian (2012) näkemys arvojen, työelämän, oppimisen ja toimintakyvyn muutostekijöistä (Pääesikunnan henkilöstöosasto 2012, 7-8). Näiden kokonaisuuksien valjastaminen tutkimuksen käyttöön tapahtuu niiden sitomisella teemahaastattelun teemoiksi. Teemoina toimiessaan megatrendit eivät ole tutkimuksessa hypoteeseina vaan ohjaamassa keskustelua ja varmistamassa, että haastattelu ohjautuu juuri merkittävimpiin tulevaisuuden haasteisiin.

2.1.3.1 Perinteisen vakaan työn muutos

- *Työn monimuotoisuus, työn osuus elämässä, luovuus ja innovatiivisuus, hyvinvoinnin tärkeys, alaisten sitouttaminen, jatkuva tehostaminen.*

Työtehtävät monimuotoistuvat. On havaittavissa työn vallankumous, joka muuttaa ihmistyön luonnetta. Pitkät työurat vähenevät, ja työstä tulee hetkellisempää, kompleksisempää ja luovempaa (Hartikainen 2014). Ihmisiä ei tarvita enää niihin tehtäviin, joita koneet voivat hoitaa. Ihmisten tehtävänä on toimia verkoston osana ja osata eri alojen taitoja ja yhdistää näitä (Kiiski-Kataja 2016). Luovuuden ja innovaatiokyvyn merkitys luultavasti kasvaa. Ihmisen todellinen potentiaali nähdään juuri luovuudessa ja innovoinnissa. Uudet ratkaisut ongelmiin ja uuden luominen tyhjistä ovat niitä kykyjä, jotka mahdollistavat organisaatioiden kehityskyvyn. Luovuus ja innovatiivisuus halutaan valjastaa täysimittaisesti käyttöön. Ratkaisu tähän on organisaatiorakenteiden madaltaminen ja innovaatiotoimintaan kannustaminen kaikilla tasoilla. Hyvinvoinnin tärkeys korostuu, ja sen halutaan olevan kokonaisvaltaista. Kansainvälinen kilpailu ja jatkuvaan kasvuun perustuva hyvinvointitalous vaativat samanaikaisesti parempia työetuja ja enemmän tulosta.

”Työn rooli ihmisen elämässä pienenee, mutta työn merkityksellisyyden tärkeys kasvaa” (Hartikainen 2014). Toisin sanoen työ on merkittävä identiteetin rakentaja ja osa ihmisen persoonaa. Halutaan tehdä merkittävää työtä, mutta samalla vapaa-aika, harrastukset ja perheen kanssa oleminen halutaan asettaa työn edelle. Ohjelmistot ja robotit korvaavat yhä enemmän tiettyjä ihmistöitä. Talous kasvaa nopeimmin palvelualoilla, ja suuri osa uudesta työstä syntyy monipuolista osaamista vaativille aloille. ”Uusi yrittäjyyden aikakausi luo ennennäkemättömät mahdollisuudet niille, jotka kykenevät kehittämään, toteuttamaan ja kaupallistamaan uusia innovatiivisia ideoita” (Hartikainen 2014). Osaavista työntekijöistä käydään yhä voimakkaampaa kilpailua työnantajien kesken, mikä lisää työn vaihtuvuutta. Kaikkia näitä näkemyksiä heijastelee myös Elinkeinoelämän valtuuskunnan EVA:n vuonna 2010 julkaisema arvo-tutkimus (Haavisto 2010). Työn otsikko on kuvaavasti ”Työelämän kulttuurivallankumous”.

Työn osuus elämässä pienenee, mutta merkitys kasvaa. Halutaan aikaa tehdä muutakin. Elämää ei haluta täyttää työllä, eikä kaikkea aikaa haluta uhrata työlle (Haavisto 2010, 52). Halutaan kuitenkin tehdä jotain merkittävää ja mielekästä. Suuri osa ihmisen identiteettiä koostuu hänen ammatistaan. Työntekijät eivät enää ole valmiita sitoutumaan yhteen työpaikkaan, vaan he etsivät tarvittaessa haasteita muualta. Tämä on vaativa yhtälö työnantajalle, joka kilpailee taitavista työntekijöistä muiden työnantajien kanssa. Puolustusvoimilla on nähtävissä kasvava tarve tulevaisuudessa osoittaa olevansa kiinnostava ja työntekijöiden etuja ajava työpaikka.

Sitran arvion mukaan kymmenen vuoden kuluttua 75 % työvoimasta on diginatiiveja eli sukupolvea, joka on elänyt elämänsä digitaalisen teknologian käyttäjinä. Heidän käsityksensä työnteon tavoista ja työhön sitoutumisesta nähdään jo nyt hyvin toisenlaisena. ”Jos halutaan, että ihmiset tekevät yhä paremmin sitä, mitä koneet eivät tee, on ymmärrettävä aidosti ihmisten inhimillisiä tarpeita, jotka työnteosta juontuvat ja jotka heitä motivoivat” (Kiiski-Kataja 2016, 18). Johtamisessa korostunee parempi ihmisymmärrys ja aidon yhteisön luominen. ”Todellisia edelläkävijöitä ovat ne, jotka pystyvät luomaan verkoston sijaan yhteisön, organisaatioonsa ja liiketoimintaansa” (Kiiski-Kataja 2016, 18).

Tämän teeman kokonaisuus on merkittävästi vaikuttamassa kaikkeen ihmisten johtamiseen. Siinä on suoraan esitetty vaateita johtajalle. Ilmavoimissa sitoutuminen voi lopulta olla yhtä epävakaalla pohjalla kuin missä tahansa muussa työpaikassa. Työntekijät haluavat oletettavasti myös puolustusvoimissa mielekkäitä ja merkittäviä tehtäviä ja samalla joustavuutta muun elämän suhteen.

Puolustusvoimissa lentäjillä on pitkät työsopimukset, ja hyvin suuri osa lentoupseereista toimii palveluksessa eläkeikään asti. On kuitenkin mahdollista, että työn luonteen muuttuminen lisää tietovuotoa siviilityömarkkinoille. Puolustusvoimia luovempaan ja nopeampaan kehitykseen tottuneet nuoret saattavat tuntea hierarkkisen organisaation rajoittavan heidän uralla etenemistään heidän haluamassaan tahdissa. Lentäjille on ajoittain voimakasta kysyntää siviili-maailmassa. Jos ihmisten käsitys ja toive työuran vaihtelevuudesta ja jatkuvasta nopeasta kehityksestä voimistuu, antavat tällaiset tilanteet tulevaisuudessa mahdollisesti monille tilaisuuden toteuttaa itseään. Puolustusvoimien nopeahko urakierto kuitenkin tukee jo nyt mahdollista työntekijän halua vaihtelevasta ja kehittyvästä urasta. Toisaalta paikkakunnan vaihtuminen useasti työuran aikana nähdään pääsääntöisesti negatiivisena, ja tätä taas trendin mukaan arvostetaan tulevaisuudessa entistä enemmän työhön verrattuna.

Avoimet globaalit markkinat heijastuvat myös voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. Avoin kilpailu aiheuttaa jatkuvan tehostuksen tarpeen. Tähän vaikuttaa oleellisesti myös se, että vanhojen hyvinvointivaltioiden hyvinvointi on rakentunut vakaan talouskasvun varaan. Talouskasvu on kuitenkin hidastunut, kenties pysyvästi joissakin maissa, ja valtiot joutuvat kiristämään julkista taloutta. Julkisen sektorin talousahdinko pakottaa säästöihin myös puolustus-organisaatioissa. Puolustusvoimissa ratkaisuna on puolustusministeriön strategian mukaan määrän korvaaminen laadulla (Strategia 2025, 16). Puolustusvoimissa suoritettiin sen historian suurin rakenneuudistus tarkoituksena keventää organisaatiota ja lisätä sen kautta tehokkuutta sekä joustavuutta. Kehitys on nopeaa kaikilla aloilla, ja kilpailussa mukana pysyminen vaatii juuri sekä tehokkuutta että joustavuutta väistämättömien kriisien aikana. Tällaiset muutokset tuovat oman haasteensa sotilasjohtajalle. Etäjohtaminen eri viestintäjärjestelmillä on jo nyt osa arkipäivää. Teknologian suuri osuus tekee kilpailun kärjessä olemisesta entistä kalliimpaa. Ratkaisuna saattaa olla jatkuva ja tehokas innovointi.

2.1.3.2 Teknologian kehitys ja integroituminen arkeen

- *Informaatioteknologian haasteet ja mahdollisuudet, diginatiivit, taidot haastavat tiedon, robotiikka ja tekoäly*

Roy Charles Amara: Amara's law "We tend to overestimate the effect of a technology in the short run and underestimate the effect in the long run."

Teknologian kehitys ja uusien keksintöjen käyttöönotto nopeutuvat. Informaatioteknologia on teknologian nopeimmin kehittyviä aloja. Lentueessa työskentely on jo tänä päivänä voimak-

kaasti teknologiapohjaista. Hallinnolliset tehtävät, toiminnan suunnittelu, lentojen valmistelu ja läpikäynti sekä operatiivinen tiedonjako, myös lentokoneiden välillä, pohjautuvat tietojärjestelmiin ja verkostoihin. Tekninen kehitys luo johtajalle suoraviivaisia muutoksia. Verkostojen määrä ja informaation nopeus kasvavat entisestään. Haasteena on tietoturvallisuus ja toisaalta informaation määrän ja laadun hallitseminen. Informaation nopeus antaa päällikölle uusia kykyjä, mutta samalla se voi aiheuttaa uusia vaatimuksia. Kaikki tämä tekee johtamisesta monimuotoisempaa ja toisaalta vaikeuttaa sitä, koska vaatimuksena on eri järjestelmien hallitseminen. Teknologian kehitystä verrataan tutkimuksessa lentueen päälliköiden uran alkuvuosiin ja toisaalta heidän näkemyksiinsä kehityksen vaiheesta 2030-luvulla.

Puolustusministeriön Strategia 2025 näkee informaatioteknologian kehittymisen vaikutukset ensisijaisesti positiivisina, mutta se korostaa turvallisuusriskien kasvavan samalla. Informaatioteknologian kehittyminen mahdollistaa myös poliittisten aatteiden tarkoitushakuisen ja nopean leviämisen. Myös medially on kyky kohdistaa suuren yleisön huomio pieneenkin yksittäiseen tapahtumaan (strategia 2025).

Robottiikka ja tekoäly ovat jo hyvin kehittyneitä. On muun muassa olemassa tekoäly, joka voittaa ilmataistelussa kokeneimmatkin hävittäjälentäjät (Thompson 2016). Robotit ovat jo taistelukelpoisia, ainoa kysymys on ihmisten tahto ja raha. ”Kyse ei ole enää pian siitä, mitä koneet voivat tehdä, vaan mitä niiden pitäisi tehdä” (Kiiski-Kataja 2016). Johtajan kannalta tekoälyn liittäminen ihmisten johtamiseen on nähtävä realistisena integraationa, ei niinkään totaalisenä muutoksena ihmisistä koneisiin. Tekoälyn kyvyt rajoittuvat suppeisiin ja määritettävissä oleviin tehtäviin. Se ei ole vielä äly, vaan nippu refleksejä (Himberg 2017). Tekoäly on yliverkainen datanhallinnassa ja laskemisessa ja jopa havainnoinnissa, mutta se vaatii ihmisen tekemät määrittäykset. Toisin sanoen luovuutta ja innovatiivisuutta ei vielä saavuteta tekoälyllä. On syytä kuitenkin ymmärtää loputtomat mahdollisuudet ja olla ennakkoluuloton, mutta samalla varovainen. Voi olla, että kehitystä jossain määrin hidastavat asenteet. Esimerkiksi lentomatrustajat eivät välttämättä ole valmiita luottamaan täysin automatisoituun lentokuljetukseen. Kehityksessä on kuitenkin paljon mahdollisia välimuotoja, ja robotiikan ja tekoälyn sovelluksia voi olla johtajan apuvälineenä 2030-luvulla jo runsaasti.

Tekninen kehitys vaikuttaa myös johdettaviin alaisiin. 2030-luvulla suurin osa alaisista on diginatiiveja, joilla on omanlainen näkemys työstä ja maailmasta. Trendien mukaan tulevaisuudessa arvostus määräytyy yhä enemmän sen mukaan, kuka on paras käyttämään ja soveltamaan jo olemassa olevaa tietoa (Hartikainen 2014). Teknologian kehitys voi jopa muuttaa

tulevien alaisten arvoja, ja voi tapahtua arvovallankumous. Taidot haastavat tiedot. Kun ihmiskunnan globaali tietopankki on yhä paremmin kaikkien saatavilla, innovatiivisuus ja luovuus ovat mahdollisia kaikilla organisaatiotasoilla, ja mahdollisuudet menestyä ovat kaikkien ulottuvilla. Yritteliäisyys, innostuminen ja kokeilunhalu nousevat uuteen arvoon (Hartikainen 2014). Työnkuva muuttuu trendien mukaan hajanaisemmaksi, ja koulutusjärjestelmä vastaa tähän haasteeseen. ”Yleissivistys käsitteenä monipuolistuu kompleksisuuden myötä. Diginatiivien osaaminen ja arvonluonti perustuu kykyyn oppia ja soveltaa haettua tietoa. Oppimis- ja opetusmenetelmät kehittyvät pilvipalveluiden ja joukkoistetun älykkyyden myötä. Koulutusjärjestelmien on uudistuttava vastaamaan nyky maailmaa” (Hartikainen 2014, 11).

Diginatiivien vaikutusta tulevaisuuden yhteiskuntaan voidaan valaista historian avulla. Uusien keksintöjen, höyryn ja sähkön täysimittainen potentiaali ihmisten arjen apuvälineenä saatiin valjastettua paljon niiden keksimisen jälkeen. Vaikutukset yhteiskuntaan ja talouteen alkoivat näkyä vasta sen jälkeen, kun uusi, tälle teknologialle natiivi sukupolvi, astui toimivien elinten johtoon ja muutti prosesseja uuden teknologian mahdollistamiin käyttötarkoituksiin (Kiiski-Kataja 2016). On ymmärrettävä, että kaikki diginatiivit eivät ole yhtä kiinnostuneita teknologisista yksityiskohdista. Silti he ovat havainnoineet maailmaa käytössä olevan teknologian keinoin ja rakentaneet ajatteluaan heille normaalin teknologian mahdollistamalta tasolta. ”Siten arvioidaan, että digitalisoitumisen hyödyt alkavat laajasti näkyä vuoden 2030 tienoilla” (Kiiski-Kataja 2016, 15). Tämä havainto on osasy tutkimuksen rajaukselle.

Onko puolustusvoimien kaltaisessa hierarkkisessa organisaatiossa riittävästi tilaa vapaalle innovoinnille? Taitavat ihmiset eivät halua jäädä tekemään työtä, joka ei innosta heitä. Miten siis johtaa ja kouluttaa diginatiivia, joka näkee taidon tärkeämpänä kuin tiedon? Tämä on näkemyksellinen esimerkki siitä, miten monimuotoisia vaikutuksia toimintaympäristön muutoksilla, kuten informaatioteknologian kehityksellä, voi olla. Lentue saattaa soveltavien taitojen opettajana kuitenkin olla jopa edelläkävijä tämänkaltaisessa muutoksessa.

2.1.3.3 Arvot ja sukupolvien erot

- *Arvot, ympäristöarvot, elämäkatsomus, koulutuksen tason kasvu, väestön vanheneminen, kulttuurien kohtaaminen.*

Tämä kokonaisuus ei ole vain yksi tai useampi megatrendi, vaan arvot voidaan nähdä muutostoimina, jotka vaikuttavat muutoslinjoihin. Arvojen kartoittaminen on keskeisessä osassa,

kun arvioidaan ihmisten toiminnan muutoksia ja sitä, miten heitä tulevaisuudessa johdetaan. Johtamisen kokonaisvaltaisuus syntyy siitä, että siihen kytkeytyvät välittömästi ihmisten arvot. Arvot määrittävät motivaatiota ja työn merkityksen tuntua. Monien johtamisteorioiden mukaan johtajan on tarve tunnistaa alaiensa arvoja tehokkaan vuorovaikutussuhteen saavuttamiseksi.

Arvot muuttuvat hitaasti. Niiden muuttumiseen vaikuttavat maailman tapahtumat. Perhe, terveys ja elämä ovat sellaisenaan muuttumattomia arvoja, mutta niiden sävy voi saada muutoksia. Myös uusia arvoja voi muodostua ja joitakin vanhoja hävitä ajan myötä. Arvot ovat kulttuurisidonnaisia. Esimerkiksi länsimaisessa kulttuurissa työn merkitys ihmisten identiteetissä on todella suuri. Nimen kysymisen jälkeen kysytään, mitä henkilö tekee työkseen. Työn arvostus on merkittävä osa sitä, miten johtaja ja alaiset toimivat työympäristössä. Alaisen nähdään motivoituvan ja tekevän valintoja arvojensa pohjalta.

Ainakin 2000-luvun vaihteen tutkimukset osoittavat, että perusarvot ovat muuttuneet loppujen lopuksi hyvin vähän, jos ollenkaan (Räikkä 1994, 15–19). Perusarvoiksi katsotaan Rubinin mukaan muun muassa kauneus, hyvyys, totuus, lähimmäisenrakkaus, tasa-arvo, terveys, siiveys ja elämän kunnioittaminen. Perusarvoihin on kuitenkin tullut jotain lisää. Puhtaaseen ja turvalliseen ympäristöön liittyvät arvot sekä viimeisimpänä globaaliin turvallisuuteen liittyvät asiat ovat nousseet perusarvoiksi. ”Murroksessa ovat pikemminkin arvojen tärkeysjärjestys, uskomukset ja preferenssit eli valintoihin vaikuttavat periaatteet, tarpeet, odotukset ja toiveet” (Rubin 2000, 24). Arvojen luonteeseen kuuluu, ettei niitä yleensä sanota ääneen, vaan ne ovat näkymättömissä toiminnan ja valintojen taustalla. Arvoja ei selitetä eikä niitä perustella, vaan ne ovat itsessään toimintaa ja valintoja perustelevia ilmiöitä (Rubin 2000).

Arvot muuttuvat voimakkaasti liittyen työn luonteeseen. Elinkeinoelämän valtuuskunnan arvotutkimus osoittaa, että nuoret arvostavat työtä elämän tärkeimpänä osana merkittävästi vähemmän kuin vanhemmat sukupolvet. Työtä tärkeämmäksi tai ainakin yhtä tärkeäksi koetaan ihmissuhteet, vapaa-aika ja harrastukset (Haavisto 2010, 26–30).

Tutkimuksen mukaisia mielipiteitä esitettiin muun muassa seminaarissa ”Nuoret, arvot ja maanpuolustus”. Maanpuolustuskorkeakoulun rehtori Vesa Tynkkynen (2011) aloitti seminaarin esittämällä näkemyksensä siitä, että sotien jälkeinen vaurastuminen on muuttanut ”yhteisöarvojen kunnioittajat hyvinvointiyhteiskunnan yksilöarvojen palvojiksi”. Sotilaan arvojen toteutuminen edellyttäisi kuitenkin yhteisön edun asettamista yksilön edun edelle. Upseerien

ammattikunta on Tynkkysen mielestä virkamiesmäistynyt. Enää ei olla ”yhteiskunnan luotto-pakkeja 24/7 vaan 8/5, ja muusta on maksettava VES:in mukaan” (Tynkkynen 2011). Myös Seppo Kolehmainen mukaan nuoret ovat kritisoineet edeltäjiensä arvoja, mutta vasta viime vuosina on ollut mahdollista kokeilla erilaisilla, haluamillaan arvoilla elämistä (Kolehmainen 2011, 65). On mahdollista, että erilaisia arvoja seuraamalla voi saavuttaa sellaista, mitä kulttuurin yleisillä arvoilla ei olisi mahdollista saavuttaa. Toisaalta, jos työnteko jää arvoissa taka-alalle, voi arvomaailman kokeilijoista tulla taakka yhteiskunnalle.

Arvomaailmaa näyttävät muuttavan myös ilmastonmuutos, koulutuksen tason kohoaminen, väestön vanheneminen sekä kulttuurien kohtaaminen. Tämä on havaittavissa Millennium-raportin, Anita Rubinin, Puolustusministeriön Strategian 2025 ja Sitran vuosien 2014 ja 2016 megatrendilistausten mukaan. Nämä tekijät käydään läpi, jotta nähdään, miten ne voivat vaikuttaa lentueen päällikön johtamishaasteisiin tulevaisuudessa.

Maapallon biokapasiteetti ylitetään eri laskelmien mukaan vuosittain 1,5-kertaisesti, ja raaka-ainepula aiheuttaa yhä suurempia konflikteja maailmalla (Hartikainen 2014). Kiertotalous nostetaan poliittisella agendalla korkealle eri maissa ja yhteisöissä. Paine kestäväan kulutukseen kasvaa resurssien niukentuessa. Omistaminen kyseenalaistuu resurssitehokkaiden jakamiseen pohjautuvien mallien yleistyessä. On ennusteita, joiden mukaan muutamassa kymmenessä vuodessa ilmaston lämpötila nousee noin 5 astetta. Tämä olisi maailmanlaajuinen katastrofi (Härkönen & Koskinen 2013). Hirmumyrskyt, kuivuus ja merenpinnan nousu tekisivät laajoista alueista asumiskelvottomia. Tästä seuraisi miljardien ihmisten ilmastopakolaisuus. Maailma muuttuisi ennennäkemättömän paljon. Elinkelvottomat alueet lisäävät paitsi pakolaisuutta myös epävakautta sekä ääriliikkeiden toimintaa ja terrorismia. Äärimmäisten sääilmiöiden lisääntyminen sekä meriveden nousu vaikuttavat suorasti myös pohjoisten hyvinvointivalttioiden elinoloihin (Hartikainen 2014, 10). Ilmastonmuutos ei ole pelkästään kestävä kehityksen taloudellista pohtimista, vaan koko maailman kokonaisvaltainen ongelma, joka on tunnistettu jo kymmeniä vuosia. Ratkaisut vaativat investointeja, mutta jotain on ratkaistavissa myös pelkällä arvo- ja toimintatapamuutoksella.

Ilmaston lämpenemisen vaikutuksia on laskettu ja spekuloitu jo vuosikymmeniä. Joidenkin ennusteiden mukaan öljyn olisi pitänyt loppua jo 1990-luvulla. On mahdollista, että 2030-luvulla pohditaan yhä tulevaisuuden muutoksia, ja todellinen muutos on jo nyt havaittava ihmisten merkittävästi kasvanut mielenkiinto ympäristöasioita kohtaan. Joidenkin laskelmien mukaan (mm. Sitra 2013) 2030-luvulla maapallo kuluttaa kaksinkertaisesti luonnonvaroja

maapallon tuottoon nähden. Kysymys on, vaikuttaako 2030-luvun ennuste toteutuessaankaan suomalaisten elämään. Vaikka suuria muutoksia olisikin tapahtunut 2030-luvulla, miten se vaikuttaa johtamiseen ilmavoimien lentueissa?

Lentueen päällikön johtamisympäristössä ei välttämättä ole merkitystä sillä, millaisilla koneilla lennetään tai sillä, koulutetaanko lentämistä pelkästään simulaattoreilla. Suurin vaikuttaja on mahdollisesti arvojen ja kulttuurin muutos. Jos ilmastonmuutos on niin lähellä ihmisten arkea ja merkittävä vaikuttaja, että se muuttaa arvopohjaa, on myös lentueen toiminnan ja johtajuuden jollakin tavalla muututtava. Vuorovaikutuskeskeisen johtajuuden muutos ei siis voi tapahtua yksin ilmastonmuutoksen vaikutuksesta, vaan mukana olisivat elämäntapojen muutokset, joita maailman radikaalin muuttumisen voidaan nähdä aiheuttavan.

Hyvinvointivaltio Suomen saavuttaessa kypsän iän koulutuksen taso on noussut ja nousee edelleen. Koulutusta arvostetaan kulttuurissamme suuresti. Suurten yritysten johdossa voi vielä olla oppikoulutaustaisia, täysin tehtävänsä päteviä henkilöitä, mutta nykyisin on vaikea saada töitä ilman korkeakoulututkintoa. Johtaessaan korkeasti koulutettuja alaisia lentueen päälliköllä on mahdollisuus käyttää hyväksi tätä voimavaraa. Käyttämättä jättäminen voi kenties vaikuttaa arvostuksen puutteelta. Korkeasti koulutetut alaiset voivat myös osata vaatia johtajalta enemmän, niin taidoissa kuin tiedoissa.

Merkittävä huomio väestön ikääntymiseen liittyen on arvio, jonka mukaan työikäisten määrä vähenee Suomessa noin 4 miljoonasta hengestä noin 3,6 miljoonaan henkeen vuoteen 2030 mennessä. Samaan aikaan yli 65-vuotiaita on yli puoli miljoonaa enemmän (Kiiski-Kataja 2016). Tämän täytyy näkyä puolustusvoimien henkilöstörakenteessa ja rekrytoinnissa. Muutoksia voi tulla myös alaisten ikärakenteeseen. Tämä voi muuttaa jopa organisaatorakenteita, kun vanhoille työntekijöille etsitään haastavia tehtäviä ”pyramidin” ollessa täynnä.

Vaikutukset suuren ikäluokan tuomasta taloudellisesta taakasta voivat olla esimerkiksi työs-kentelyn tehostaminen ja lisäsäästöt, mikä voi puolustusvoimien osalta tarkoittaa jopa puolus-tusuudistusta. Säästöihin pyritään todennäköisesti teknologian ja moniosaamisen keinoin, mikä monipuolistaa entisestään johtamisympäristöä. Toisaalta maahanmuutto saattaa helpot-taa todennäköistä työntekijäpulaa. Tämä taas lisää monikulttuurisuutta ja haastaa johtajia uu-della tavalla. Kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy myös väestörakenteen muutoksen takia (Strategia 2025, 5). Arvotutkimus ”Työelämän kulttuurivallankumous” arvioi suurten ikä-

luokkien eläkkeelle jäämisen aiheuttavan jopa sen, että työnhakijoista tulee työnvalitsijoita (Haavisto 2010, 36).

Maailma on monien mielestä pienempi kuin koskaan. Tällä tarkoitetaan ennen kaikkea sitä, että teknologia ja teollistuminen mahdollistavat suoran yhteydenpidon ja nopean matkustamisen minne päin maailmaa tahansa. Toisaalta pienuutta on myös se, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Tällä tarkoitetaan jännitteistä keskinäisriippuvuutta eli sitä, miten laajasti maapallon väestön tapahtumat ovat kytköksissä toisiinsa. Ihmisten vapaa liikkuvuus ja maiden rajojen madaltuminen antavat yksilöille ja yrityksille vapauden käyttää laajempaa resurssipoolia elämässä ja bisneksessä. Toisaalta tapahtuu kulttuurien törmäämisiä, joista voi syntyä kriisejä tai toisaalta kulttuurien rikastumista.

Myös media on yhä globaalimpi. Tieto katastrofeista tai konflikteista leviää internetin ja kansainvälisten tv-kanavien avulla. Toisaalta pienikin uutinen saattaa paisua suureksi mediassa. Kaikki riippuu ihmisten mielenkiinnosta. Esimerkiksi yritysten, yksilöiden tai jopa maiden maine voi olla vaarassa, jos media tarttuu negatiiviseen uutiseen.

Kansainvälistyminen mahdollistaa puolustuskyvyn osoittamisen kansainvälisissä harjoituksissa näiden yleistyessä. Uskottavan puolustuksen osoittaminen maailmalla voidaan nähdä myös ennaltaehkäisevänä maanpuolustuksena. Ihmisten vapaa liikkuvuus lisää avoimuutta ja toisaalta vähentää konflikteja sulkeutuneeseen maailmaan verrattuna, ja aiheuttaa toisaalta turvallisuusriskin järjestäytyneen rikollisuuden sekä ääriliikkeiden rekrytoinnin takia. Eri kulttuureista lähtöisin olevat työntekijät yleistyvät työyhteisöissä ja saattavat merkitä uudenlaisia haasteita vuorovaikutustaitojen osalta. Johtajan vuorovaikutustaitojen kokonaisuuden hallinta laajenee entisestään.

2.2 Johtamisteoriat

Pelkkä tulevaisuuden muutoslinjojen määrittely ei riitä johtamisen tutkimuksen pohjaksi. Tutkimus vertaa tulevaisuuden haasteita ja tulevaisuuden johtajan kykyjä. Seuraavaksi paneudutaan johtamisoppeihin ja puolustusvoimissa vallitsevaan transformationaalisen johtamisen teoriaan, jotta voimme löytää mahdollisia keinoja vastata valittuihin tulevaisuuden megatrendeihin ja johtamisympäristön haasteisiin.

Johtamisen teorioiden historiaan tutustuminen antaa pohjaa ennustaa, mihin suuntaan johtamisessa painotettavat asiat ovat muuttumassa. Katsomalla ajassa taaksepäin saadaan laajemat perusteet johtamisen tutkimiselle. Myös tulevaisuuteen katsominen on selkeämpää, kun historia on kirkaana mielessä. Johtamisteoriat kuvaavat omaa aikaansa siten, että ne keskittyvät oman aikansa johtamisongelmien selvittämiseen oman aikansa arvoilla. Samalla tavoin tulevaisuudessa johtaminen muuttuu tulevaisuuden haasteiden mukana ja vastaa niihin tulevaisuuden arvoilla ja keinoilla. Muutokset johtamisteorioissa, malleissa ja opeissa seuraavat pitkälti yhteiskunnan kehitystä (Seeck 2008, 276–278).

2.2.1 Paradigmat vastaavat aikansa trendeihin

Tutkimuksen tavoite on löytää mahdollisia keinoja vastata johtajuushaasteisiin 2030-luvulla ilmavoimien lentueessa. Millaista johtajuutta tarvitaan? Suuria johtamisoppien suunnanmuutoksia on jo tapahtunut, ja aiheuttajana on aina ollut ympäristö ja sen asettamat haasteet sekä vaatimukset. On siis oletettavaa, että johtaminen on 2030-luvulla erilaista kuin nyt. Toisaalta muutokset voivat olla vain muutoksia painotuksissa. Maailman tapahtumat tai tapahtumaketjut muuttavat kuitenkin jatkuvasti johtamisympäristöä, esimerkiksi ihmisten arvojen kautta siten, että erilaiset asiat nousevat tärkeämmäksi kuin ennen. Johtamisteorioita luonnehditaan tutkimuskirjallisuudessa jatkuvasti oman aikansa peileiksi (mm. Ropo 2005, 25). Tämä kuvastaa sitä, miten johtaminen tieteenalana nimenomaan ottaa vaikutteita ympäristöstään ja sen mullistuksista. Teollistuminen ja yritysten laajentuminen kansainvälisille markkinoille saivat aikaan kokonaisia paradigmoja (Seeck 2008, 276–278).

Hannele Seeck (2008) on kirjassaan ”Johtamisopit Suomessa” käynyt laajasti läpi johtamisoppien kehitystä historiassa ja niiden nykytilaa. Seeck jakaa johtamisen tutkimuksen historian paradigmoihin. Johtamisen paradigmat ovat tutkimuksen aikakausia, ja niillä on omat arvonsa ja oletuksensa, joilla sen ajan kysymyksiin ja ongelmiin on etsitty ratkaisuja. Näitä ovat tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, rakenneteoriat, organisaatiokulttuuriteoriat ja innovaatioteoriat. Seeck käsittelee johtamisteorioita paradigmoittain ja hyvin korkealentoisesti. Paljon yksityiskohtia jää yläkäsitteiden alle piiloon, mutta suuret linjat erottuvat hyvin, ja ympäristön tapahtumien vaikutus johtamiseen on nähtävissä.

Ensimmäisen aikakauden keskittymisen kohteena oli saada kouluttamattomista työläisistä tehokkaita. Seuraavaksi pyrittiin vähentämään työtaisteluita ja sitouttamaan työntekijöitä ponnostamalla hyvinvointiin. Sen jälkeen paneuduttiin kansainvälistyvien yritysten keskijohdon

haasteisiin oikeuttaa paikkansa organisaatiossa, ja lopulta organisaatiokulttuurin kehittämislä yritettiin sitouttaa palvelualojen ammattilaisia organisaatioon. Innovaatioteoriat vastaavat 90-luvun kilpailun ja jatkuvan kehityksen paineeseen saada tietotyöläisten tieto valjastettua organisaation käyttöön (Seeck 2008, 290.) Jokainen johtamisen teoria kuvaa tavallaan omaa aikaansa sekä nostaa esiin sen ajan arvomaailmaa ja ongelmia.

Ensimmäinen selkeä johtamisen paradigma, tieteellinen liikkeenjohto, oli teollistumisen alkassa oppi, jonka avulla saatiin työtehtäviä paloittelemalla ja tarkoin ohjeistetulla ja valvotulla työskentelyllä, mahdollisimman pienellä panoksella ja työllä mahdollisimman paljon tuottoa (Seeck 2008, 65). Luovuudelle ei ollut tilaa, mutta toimintaympäristö ei sitä myöskään vaatinut. Johtamisoppi tarjosi ratkaisuja nimenomaan tuotannon ongelmiin, kuten työn tehottomuuteen, ammattitaitoisen työvoiman puutteeseen, työpaikkojen epäjärjestykseen, työelämän levottomuuksiin ja tuotannon erikoistumiseen (Seeck 2008 65–75). Selkeä vaikuttava megatrendi 1900-luvun alussa oli yhä teollistuminen, mutta työntekijöiden kouluttamattomuus ja siirtotyöläisten kielitaidottomuus olivat yksittäisiä syitä tämän paradigman synnylle (Seeck 2008, 290). Johtamisteoria vastasi ympäristön vaatimuksiin.

Ihmistä koneellistavan tieteellisen liikkeenjohdon seurauksena syntyi ihmissuhdekoulukunta. Työelämään kaivattiin inhimillisempiä piirteitä. Yhdysvalloissa alkanut lama ja sen joukkotyöttömyyden korjaaminen Rooseveltin New Deal -lainsäädännön avulla muuttivat valtion ja ammattiyhdistysliikkeen asemaa työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtijoina (Seeck 2008, 103–104). Monipuolisemmilla tehtävillä työntekijöitä kannustettiin vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön työpaikalla. Samalla kohennettiin työsuhde-etuja, ja organisaation tehtäväksi tuli huolehtia alaisistaan. Näiden toimien katsottiin lisäävän tehokkuutta ja vähentävän työtaisteita. Tarkoituksena oli Seeckin mukaan myös ”valkokaulustyöntekijöiden kontrolloiminen yhdessä tekemisen ja tunteisiin vetoamisen avulla” (Seeck 2008, 290). Työstä saatiin palkitsevaa työntekijälle ilman jatkuvia ylennyksiä. Ihmissuhdekoulukunta vastasi siis aikansa trendeihin. Sen tarjoamille ratkaisuille oli aikanaan sosiaalinen tilaus (Seeck 2008, 106–107).

Rakenneanalyttinen paradigma syntyi 1950-luvulla vastaamaan organisaatioiden kasvaessa ilmeneviin byrokraattisiin ongelmiin. Taustalla oli toisen maailmansodan nopeuttama teknologian kehittyminen ja varsinkin tietokoneiden käyttöönotto. Suurten yritysten kansainvälistyessä ja laajentuessa tarvittiin yhtäkkiä paljon keskijohtoa, ja tälle tarvittiin johtamisen työvälineitä ja teorioita oikeuttamaan sen asemaa ja johtamista (Seeck 2008, 290). Teoriat keskittyivät luomaan yleispäteviä lainalaisuuksia johtajien ammattikunnan hyödyksi. Rakenneteoriat

ottivat ensimmäistä kertaa huomioon ympäristön niin organisaation kuin toimivan yksilön kannalta (Seeck 2008, 155–157). Teoriat kehittyivät yhä monipuolisemmiksi ympäristön muutosten ja haasteiden lisääntyessä.

Organisaatiokulttuuriteorioiden lähtökohtana oli ajatus siitä, että jokaisessa organisaatiossa sen kulttuuri määrittää kaiken toiminnan ja jopa ajattelun perustan. Kulttuurin kehittämisen nähtiin olevan ratkaisu organisaation joustavuuteen ja luovuuteen. Kilpailu koveni niin idässä kuin lännessä, teollisuudenalat taantuivat ja palvelualat kehittyivät, ja ammattitaitoiset työntekijät eivät sitoutuneet organisaatioihin vaan ammattiryhmiin.

Juuri palvelualojen työntekijöiden ammatti-identiteetin sitouttaminen organisaatioon on tämän paradigman ytimessä (Seeck 2008, 290). Johtajan tehtäväksi tulikin tehostamisen, hyvinvoinnin parantamisen ja töiden järjestelyn sijaan muuttaa ja ohjata organisaatiokulttuuria. Tämä Edgar Scheinin (1987) johtajan tärkeimmäksi nostama tehtävä on moniulotteinen sekä hidas. Viestintä- ja vuorovaikutustaitojen tärkeys ja johtamisen toimintakentän monimuotoisuus huomattiin. Myös yhteisen tavoitteen määrittely ja yhteiseen tavoitteeseen pyrkiminen muodostuivat organisaatiokulttuuriteorioiden mukana (Seeck 2008, 203–233). Nämä johtajan tehtävät alkavat lähestyä nykyistä yleistä käsitystä ihmisten johtamisesta. Kaiken takana olivat toimintaympäristön muutos ja vaatimukset.

Innovaatioteoriat vastaavat 1980–1990-luvulla alkaneisiin jatkuvan tehostamisen ja avoimen globaalin kilpailun haasteisiin. Organisaatiolta alettiin vaatia jatkuvaa uudistumista ja valmiutta nopeisiin toimintaympäristön muutoksiin. Tämä loi erityisesti painetta saada ”tietotyöläisten tieto hyödynnetyksi ja tuotteistetuksi” (Seeck 2008, 290). Innovaatioteoriat myös antavat keinon arvioida osaamista ja tiedon hyödyllisyyttä. Työntekijöiden tiedon arvottaminen ja käyttöön saaminen olivat tämän paradigman tärkeimmät tavoitteet.

Innovaatioparadigma on Seeckin (2008) mukaan yhä vallitseva paradigma. Sen viitekehykseen mahtuvat useimmat uusimmista johtamisen malleista, ja näiden painotukset vaihtuvat nopealla tahdilla. Innovaatioteoriat korostavat jatkuvaa kehittymistä ja organisaation oppimista, mikä nähdään yritysten ja organisaatioiden ainoana keinona pysyä mukana ympäristön kehityksessä. Myös yksilön nähdään motivoituvan itsensä kehittämisestä ja oman asiantuntijuutensa luovan potentiaalın hyödyntämisestä.

Johtamisen nähdään olevan lähempänä joustavaa vuorovaikutuskäyttäytymistä kuin tarkoin määriteltyä pätevyyttä ja ominaisuuksia. Kaikkien työntekijöiden innovaatiokykyä pitäisi käyttää hyväksi. Tähän auttavat monipuoliset ja haastavat tehtävät. Tärkeää on myös kulttuurin kehittäminen luovuutta kannustavaksi (Seeck 2008, 243–261). Innovatiivisuudella ja luovuudella on kuitenkin hintansa. Ne vaativat paljon henkisiä voimavaroja ja ovat kuluttavia. Nykyaikana yleinen ongelma, kiire, vaikeuttaa innovointia merkittävästi. Luovuuden vaatiminen kiireessä aiheuttaa stressiä ja vähentää innostusta (Seeck 2008, 267–268). Innovaatioteorioiden kuvaamat tavoitteet ja toimet niihin pääsemiseksi ovat nähtävissä myös tämän päivän johtamisessa ja organisaatiokulttuurissa ilmavoimissa. Miten tulevaisuudessa? Seuraavaksi pohditaan, millainen voisi olla uusi paradigma, joka mahdollisesti vaikuttaisi 2030-luvun johtamisympäristöön.

2.2.2 Seuraava paradigma

Johtamisen teoriat ovat rakentuneet toistensa päälle ja tuoneet aina jotakin uutta ja tehneet johtamisesta parempaa. Toisaalta uusi paradigma on aina kumonnut vähintään osan edellisistä opeista, kun se on todennut uuden teorian vastaavan ihmisten ja organisaatioiden tarpeeseen paremmin. Seeckin esittelemät paradigmat ovat eläneet kukin noin 30 vuotta. Olisi siis historiallisen jatkumon kannalta loogista, että juuri 2020- tai 2030-luvun vaihteessa olisi uuden johtamisen paradigman aika. Toisaalta innovaatioparadigma on laaja kokonaisuus, joka sisältää monia erilaisia johtamisteorioita. Näillä teorioilla on omat keinonsa käyttää innovatiivisuutta ja luovuutta johtamisen optimaalisen onnistumisen varmistamiseksi. Pääosa tämän päivän johtamisteorioista tai trendeistä nähdään innovaatioparadigmaan kuuluvina johtamisopeina. Osa on kuitenkin lähempänä esimerkiksi ihmissuhdekoulukuntaa. Innovaatioparadigman aikaiset teoriat ovat kuitenkin hyvin sirpaloituneita verrattuna aikaisempien paradigmojen yhtenäisyyteen. Kenties yhdelle määräävälle johtamisen teorioiden yläkäsitteelle ei enää ole tilaa tai tarvetta.

Hannele Seeck kuvaa johtamisteorioiden kehittymisen yhteenvedossa sitä, miten johtamisen tutkimus on keskittynyt ensin johtajan ominaisuuksiin, sitten johtajan käyttäytymiseen ja lopulta johtamisen toimintaympäristön monipuolisuuteen. Tilanepainotteinen johtamisen tutkimus painottaa tilanneherkkyyttä ja johtajan vuorovaikutusta muiden toimijoiden kanssa. Lopulta nähtiin, että kaikkia näitä näkökantoja tarvitaan johtamisen laadukkaassa tutkimuksessa (Seeck 2008, 327). Seeck toteaa myös, että tuoreimmista tutkimuksissa on siirrytty käsittelemään johtajien ja työntekijöiden suhteen laatua. Hän nostaa erityisesti esille johtamisen

vaihtoteorian ja siihen liittyvän vuorovaikutussuhteiden nostamisen johtajan ominaisuuksien ja muiden toimintojen yläpuolelle (Seeck 2008, 333).

Pauli Juuti suorastaan halveksuu entisiä piirreteorioita teoksessaan ”Jaetun johtajuuden taito” ja korostaa vuorovaikutussuhteisiin keskittyvän johtamismallin ylivoimaisuutta (Juuti 2013, 27–28). Johtajan persoonaan kohdistuva piirreteoreettinen tutkimus, jonka pohjalla on suurmiesajattelu, kuuluu Juutin mielestä poissuljettuihin teorioihin. Juutin mukaan vanhat uskomukset elävät kuitenkin sitkeänä kulttuurissa. Tutkimukset eivät ole hänen mukaansa kyenneet osoittamaan millaiset piirteet tekisivät ihmisestä hyvän johtajan (Juuti 2013, 35–36).

Osaamisen kehittämisen ja johtamisen tutkija Leena-Maija Ojala (2001) korostaa artikkelissaan ”Johtamisen uudet haasteet” tulevaisuuden tarvetta käyttää koko organisaation potentiaalia. Entisestään kiihtyvässä toimintaympäristössä alemmilla portailla tehtävät päätökset ilman esimiehiltä varmistamista voivat muodostua merkittäväksi voimavaraksi. Tämä vaatii osaamista, sitoutumista ja vastuun ottamista. Vastaukseksi Leena-Maija Ojala nostaa vuorovaikutussuhteet. Avoin keskustelu luo luottamusta. Ideat ja ongelmat eivät jää piiloon, vaan niistä kehitytään. Kehityksen edellytyksenä on, että yhteinen tavoite ja myös oman työpanoksen suhde sen saavuttamiseksi on kaikille selkeä (Ojala 2001, 270–271). Tulevaisuudessa entistä tärkeämmäksi nousee johtajan käytössä oleva organisaation sisäinen ja ulkopuolinen asiantuntijaverkosto. Johtaja ei yksin pysty olemaan kaiken asiantuntija, vaan tulevaisuudessa tärkeä johtajan taito on kyky verkostoitua. Kokonaisvaltainen tieto mahdollistaa kirkkaimman mahdollisen näkemyksen tulevaisuudesta ja mahdollisista tapahtumista (Ojala 2001).

Innovatiivisuuden edellytykseksi nousee usein rakenteiden ja johtosuhteiden höllentäminen, jolla nähdään tehtävän tilaa luovuudelle. Ojala (2001) näkee, että jos organisaatiota madalletaan loputtomasti, on vaikeaa nähdä missä kohtaa vapaa innovointi muuttuu kaaokseksi. On todennäköistä, että tällainen ajattelumalli on pian historiaa. Muun muassa Gary Hamel (2007) valaisee teoksessaan ”Johtamisen tulevaisuus”, miten uudet, merkittävästi vanhasta hierarkkisesta organisaatiosta poikkeavat toimintatavat osoittavat ylivertaisuuttaan.

Yhtenä esimerkkinä Hamel kertoo oman versionsa Googesta. Hamelin mukaan yrityksen perustajat pitävät pientä anarkiaa innovatiivisuuden turvaajana. Kaikesta kuuluu väitellä ja kaikkia kuuluu kritisoida. Tiimin vetäjä saatetaan syrjäyttää, jos muut eivät koe hänen olevan avoin vaihtoehtoisille ideoille. Yrityksessä on paljon toisistaan irrallaan olevia tiimejä, jotka ennemminkin kilpailevat keskenään kuin tekevät yhteistyötä. Tällaisen kaoottiselta vaikutta-

van organisaation ylläpitäminen vaatii kuitenkin omat raaminsa ja kiertokulkunsa. Projektit ovat kaikille avoimesti nähtävillä. Kaikki valvovat toistensa töitä, ja kaikki yrittävät tehdä omansa paremmin ja antaa jatkuvasti palautetta muille projekteille. Google haluaa töihin vain sellaisia ”työnarkomaaneja”, jotka antavat myös toisten olla itseään fiksumpia ja kestävät paineen yrittää jatkuvasti olla muita parempia. Google on myös profiloitunut fiksumien ihmisten työpaikaksi, ja on jo sinänsä motivoivaa päästä yritykseen ja pysyä sen työntekijänä (Hamel 2007, 127–140). Tämän esimerkin tarkoitus on osoittaa, että on olemassa keinoja, joilla myös kaoottiselta vaikuttava organisaatio saadaan toimimaan yhteisen edun hyväksi kenties perinteistä hierarkkista tapaa tehokkaammin. Innovaatioparadigman mukaan rakennemuutokset eivät ole negatiivinen asia, vaan markkinalogiikan normaali ilmiö (Seeck 2008, 244). Rakennemuutokset ovat välttämättömiä uudistumiselle ja innovaatioille.

Yhteiskuntarakenteet muuttuvat, ja tavoitteena on toiminnan tehostaminen. Kevyempi organisaatio nähdään mahdollisuutena reagoida nopeammin ympäristön haasteisiin. Tällainen kehitys johtaa organisaatiossa johtajiston vähenemiseen ja asiantuntijoiden lisääntymiseen. Johtamisen toimintaympäristö on samanlaisen kehityksen ja muutoksen alaisena. Jatkuva oppiminen ja alaisten asiantuntijuuden käyttö nousevat kaiken aikaa suurempaan rooliin. Johtajan osaaminen ja vuorovaikutustaidot saavat erityisen huomion ja arvon (Hamel 2007, 69–71).

Teoreettisen taustan alkuosiossa keskityttiin määrittelemään mahdollisia tulevaisuuden haasteita. Lentueen päällikön johtamisympäristön haasteiksi nähtiin jatkuvan tehostamisen vaatima joustavuus ja ketteryys, päälliköltä vaadittavat useat roolit, hallinnollisten töiden suuri määrä, suurien työprojektien päällekkäisyys sekä vaatimus alaisten osaamisen varmistamisesta ja hyödyntämisestä eli oppivan organisaation valjastamisesta. Toimintaympäristön nähtiin muuttuvan erityisesti perinteisen vakaan työn muutoksen, teknologian kehityksen ja arkeen integroitumisen sekä arvojen ja sukupolvien erojen kautta. Johtamisen teorioiden taas nähdään jatkossa keskittyvän yhä enemmän vuorovaikutussuhteisiin. Johtaminen nähdään yhä kokonaisvaltaisempaan eikä vain johtajan persoonan ominaisuuksina. Organisaation rakenteita halutaan ravistella kohti tehokkaampaa, projektimuotoista tiimityöskentelyä. Johtajan asetettu auktoriteettiasema halutaan kyseenalaistaa, ja johtajalta halutaan vaatia osaamista. Vastaako seuraava paradigma edellisten tavoin tulevaisuuden johtajuuden haasteisiin?

Katsaus tulevaan toimintaympäristön muutoslinjojen ja johtamisteorioiden kehityssunnan kautta antaa pohjan tutkimuksen haastatteluille. Tiivistetyn katsauksen pohjalta tulevaisuudessa tarvitaan entistä enemmän vuorovaikutusta, avoimuutta, verkostoitumisen taitoa, raken-

teiden ja johtosuhteiden höllentämistä, selkeitä päämääriä sekä entistä enemmän palautteen ja vastuun antamista. Vaikuttaa siltä, että hierarkian korostamisen ja johtajan piirteiden pohdiskelun painoarvo on pienenemässä. Miten tällä hetkellä lentueessa johdetaan? Puolustusvoimien johtamiskoulutuksessa käytetään Vesa Nissisen lanseeraamaa syväjohtamista. Syväjohtaminen perustuu transformationaaliseen johtajuusteoriaan. Seuraavaksi käydään läpi sitä, miten tämä johtamisteoria vastaa kuvauksiin tulevaisuuden vaatimasta johtamisen paradigmasta.

2.2.3 Transformationaalinen johtaminen

Puolustusvoimissa on 1990-luvun lopusta alkaen opetettu syväjohtamista varusmiehille, kadeteille ja muille henkilöstöryhmille erilaisissa johtajakoulutuksissa. Syväjohtaminen on Vesa Nissisen luoma johtamisen malli, jonka tarkoitus on olla johtamisen koulutuksen työkalu. ”Syväjohtamisen idea on esimiesvalmennuksen perusta” (Nissinen 2007, 37). Malli rakentuu johtamiskäyttäytymisen näkökulmasta ja siitä, mitä yleisesti pidetään hyvänä johtamiskäyttäytymisenä. Syväjohtamisen mallin taustalla on transformationaalisen johtamisen teoria, josta Nissinen käyttää nimeä uusi paradigma (Nissinen 2007, 128–129).

Lentueessa alaiset ja lähes kaikki päälliköt on siis koulutettu johtajiksi syväjohtamisen mallia käyttäen jo varusmiehestä lähtien. Päälliköt, joiden varusmiesaikana syväjohtaminen ei vielä ollut käytössä koulutuksessa, ovat saaneet myöhemmissä uran vaiheissa koulutusta aiheesta. Syväjohtamisen mallia ei pidetä omana johtamisteorianaan vaan koulutuksessa käytettävänä mallina. Sen taustalla oleva transformationaalisen johtajuuden teoria on lähtöisin James MacGregor Burns (1978) teoksesta ”Leadership” (Nissinen 2007, 127; Bass 1985). Transformationaalisen johtajuuden perusajatukseksi on, että johtaja tunnistaa alaisen motiivit ja pyrkii liittämään yhteen organisaation tavoitteen täyttämisen ja alaisen korkeamman tason tarpeiden tyydyttämisen ja näin sitouttamaan alaisen yhteiseen päämäärään (Nissinen 2007, 128).

Johtamisen tutkimus tarvitsee peruskiven, eli pohjan sille, millaisena johtamista pidetään ja mitä johtajuus on. Transformationaalisen johtajuuden juuret ovat syvällä tutkimuksen aiheena olevan kokonaisuuden eli lentueen toimijoiden koulutuksessa syväjohtamisen kautta. Niin tutkija itse kuin tutkittavat ja tutkimuksen kohteena olevan toimintaympäristön muut toimijat ovat oppineet näkemään johtajuuden yksityiskohtia transformationaalisen johtajuuden viitekehyksessä. Tämän takia tutkimuksen johtamisteoriaksi on valittu transformationaalinen johtaminen. Tutkimuksessa johtamista käsitellään transformationaalisen johtamisen teorian kan-

nattamana, ei hypoteesina. Teorian taustoja avataan myös transaktionaalisen johtajuuden osalta kokonaiskuvan tarkentamiseksi.

James MacGregor Burnsin teos ”Leadership” keskittyy esittelemään transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen. Kirjoittaja esittelee ne kuin toistensa vastakohtina. Transaktionaalinen johtaminen perustuu vastavuoroiseen toimintaan, jossa johtaja lähestyy alaistaan vaihtaakseen jotain johonkin, esimerkiksi palkkaa työhön. Transaktionaalisessa johtamisessa johtaja pyrkii alaisiinsa vaikuttamalla saavuttamaan tietyt tavoitteet riippumatta siitä, mitkä ovat alaisten tavoitteet tai tarpeet (Burns 1978).

Bernard M. Bass on tutkinut Burnsian teorioita ja kuvaa transaktionaalista johtajuutta näin: Johtaja selvittää, mitä työstä halutaan palkkioksi, ja pyrkii antamaan sen alaisilleen, jos suoritukset sitä vastaavat. Yrittämiseen kannustetaan palkkioita jakamalla tai niitä lupaamalla. Johtaja ottaa kantaa alaisen kiinnostuksen kohteisiin vain, jos ne liittyvät juuri käsillä olevan työn tekemiseen (Bass 1985). Transaktionaalisen johtamisen onnistumiseen vaikuttaa ratkaisevasti se, onko johtajalla valtuutta päättää palkinnoista ja rangaistuksista (Bass 1990, 21). Vesa Nissisen mukaan olennaista transaktionaalisessa johtamisessa on, että johtaja pyrkii alaisiinsa vaikuttamalla saavuttamaan tietyt tavoitteet riippumatta siitä, mitkä alaisten tavoitteet ovat (Nissinen 2000, 32). Transaktionaalinen johtaja ei kehitä alaisiaan, vaan ainoastaan vaihtaa jotain johonkin (Nissinen 2000, 33).

Transformationaalinen johtaminen on juuri motivoinnin kannalta transaktionaalisen johtamisen vastakohta. Burnsian mukaan transformationaalisisessa johtamisessa johtaja tunnistaa ja ottaa huomioon alaistensa tarpeet ja vaatimukset. Transformationaalisisessa johtamisessa johtajan tehtävänä on tunnistaa alaistensa motiivit ja pyrkiä tyydyttämään alaistensa korkeamman tason tarpeita. Näin johtaja sitouttaa alaisensa yhteiseen toimintaan kokonaisvaltaisesti. Burns määrittelee transformationaalisen johtamisen lähtökohdaksi korkean moraalin ja arvot (Burns 1978).

Bassin mukaan ”Ylivoimaiseen johtamissuoritukseen eli transformationaaliseen johtamiseen päästään, kun johtaja laajentaa ja kohottaa alaisten tavoitteita ja kun johtaja luo tietoisuuden ja hyväksynnän ryhmän tarkoitukselle ja tavoitteelle, sekä saa alaisensa näkemään ryhmän tavoitteen tärkeämpänä kuin omat tarpeensa” (Bass 1990). Bassin mukaan johtaja voi saavuttaa tämän eri keinoin. Hän voi olla karismaattinen ja inspiroida alaisia sen kautta, kohdata yksilön emotionaalisia tarpeita, tai älyllisesti stimuloida alaisia.

Bass kuvaa transformationaalisen johtajuuden ylivoimaisena johtamisen teoriana. Hänen mukaansa transformationaalinen johtaja saa alaisensa asettamaan ryhmän tai yhteisönsä edun henkilökohtaisen etunsa edelle. Johtaja kykenee tukemaan alaistensa henkistä kasvua niin, että heidän toimintaansa ohjaavat entistä ylemmän tason tarpeet. Johtaja suuntaa ja motivoi toimintaa mielekkäillä ja haastavilla tavoitteilla (Bass 1985).

Seeckin mukaan transformationaaliselle johtamiselle ominaista on esimerkiksi kulttuurien ymmärrys, karismaattisuus ja visioiminen. Johtaja motivoi seuraajiaan energisoimalla ja inspiroimalla heitä (Seeck 2008, 330). Transformationaalisisessa johtamisessa käsityksenä on, että todellinen johtajuus aiheuttaa sen, että prosessissa kehittyvät sekä johtajat että seuraajat (Seeck 2008, 327). Nissisen mukaan transformationaalinen johtaja tunnistaa ja käyttää hyväkseen mahdollisten alaisten tarpeita ja vaatimuksia. ”Tuloksena on parhaimmillaan stimuloiva ja kehittävä vuorovaikutussuhde, jossa alaisten ja johtajien tavoitteet lähentyvät toisiaan ja jossa johtajista voi tulla alaistensa henkisen kasvun tukijoita ja ohjaajia” (Nissinen 2000, 33). Keskeistä transformationaalisisessa johtamisessa on se, että johtajaa pidetään alaistensa kehittymisen ja kasvamisen mahdollistajana niin, että työ yhä laajemmin tyydyttää alaisten kasvutarpeita (Nissinen 2000, 33).

Nissisen mukaan Burns kuvaa transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen toistensa ääripäinä, mutta Bassin mukaan jokainen johtaja käyttää molempia johtamisen tapoja, ja kysymys on siitä, missä suhteessa niitä käytetään (Nissinen 2000, 35). Seeckin mukaan innovaatioteorioissa ymmärrettiin, että hyvän johtajan tulee käyttää molempia, transformationaalista ja transaktionaalista johtamista, saavuttaakseen parhaat tulokset. Innovaatioteorioissa johtajan tehtävänä on muodostaa ilmapiiristä ja työympäristöstä kokonaisuudessaan innovatiivisuutta ja luovuutta edistävä. Samalla johtajan tulee tarpeen vaatiessa kyetä selkeästi ohjaamaan ja keskittämään työkykyä. Toisin sanoen ensin johtaja antaa selkeän suunnan ja sitten rohkaisee luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Seeckin mukaan myös transformationaaliselle johtamistavalle luonteenomaisina pidetyt tunneäly ja luovan tavoitteen selkeä ilmaiseminen näyttävät vahvistavan työntekijöiden luovuutta, luovaa ryhmäidentiteettiä sekä työyhteisön yhtenäisyyttä (Seeck 2008, 332–333).

Seeckin mukaan transformationaalisella johtamisella ja siihen kuuluvalla tunneälyllä ja luovuuden korostamisella ja muulla inhimillisyyden laajalla huomioimisella on vaikutuksia, jotka epäsuorasti lisäävät innovatiivisuutta ja hyvinvointia. Transaktionaalinen johtaminen on

Seeckin mukaan toimivaa, jos toiminta ja tehtävät ovat monimutkaisia, hankalia tai epäselviä. Seeck toteaa kaoottisessa työympäristössä transaktionaalisen johtamisen auttavan työntekijöitä keskittymään oleelliseen ja jäsentämään työtehtäviään (Seeck 2008, 332–333).

On helppo nähdä, että sotilasjohtajan toimintaympäristössä tarvitaan kumpaakin johtamistyyliä. Taistelutilanteessa tai kriisin aiheuttamassa kaaoksessa johtajalla ei ole aikaa käyttää transformationaalisen johtamisen oppeja, vaan on käskettävä suoraan ja selkeästi. Transformationaalinen johtajuus kuitenkin on voinut luoda juuri sen tärkeimmän luottamuksen johtajaan, joka toimii nopeissa tilanteissa käskyjen pohjana.

Kirjassaan ”Syväjohtaminen” Vesa Nissinen mainitsee yhtenä haitallisimmista johtamisen kehittämiseen vaikuttaneista väitteistä sen, että ”johtajaksi synnyttään”. Nissinen toteaa, että tällä väittämällä on viitattu karismaattisuuteen. Syväjohtamisen johtajaprofiilien perusteella väitetään, että nuorilla johtajilla vuorovaikutuskarisma on todella harvinaista. ”Vain muutamalla prosentilla esimiehistä on vahvaa karismaa eli luontaista johtamista tukevaa kykyä saada muut ihmiset mukaan ja sitoutumaan toimintaan” (Nissinen 2004, 25). Syväjohtamisessa karisman osuus on kuin sivuutettu ja todettu, että sitä eivät kaikki voi saavuttaa, eivätkä sitä kaikki johtajat tarvitsekaan.

Karisma on kuitenkin huomattava transformationaalisen johtajan ominaisuus. Bassin mukaan karismaattisilla johtajilla on paljon vaikutusvaltaa, sillä heihin halutaan samastua, ja heihin luotetaan ja uskotaan. He inspiroivat, energisoivat ja stimuloivat alaisiaan. ”Tämän tyyppiset henkilöt ottavat yksilön huomioon ja toimivat ikään kuin mentoreina niille, jotka haluavat kasvaa, kun taas älyllisiä virikkeitä janoaville he tarjoavat uusia näkökulmia vanhojen ongelmien ratkaisuun” (Bass 1990, 21).

Karisma koostuu Bassin mukaan kolmesta osa-alueesta: inspiroivasta motivoimisesta, älyllisistä virikkeistä ja ihmisten huomioon ottamisesta yksilönä (Seeck 2008, 329). On vaikea olla huomaamatta yhtäläisyyttä Vesa Nissisen syväjohtamisen kulmakivien kanssa: inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Neljäs syväjohtamisen kulmakivi, luottamuksen rakentaminen, löytyy myös transformationaalisen johtamisen perusteista: ”Transformationaalinen johtaminen tarkoittaa pohjimmiltaan sellaista johtamistapaa, joka motivoi seuraajia korvaamaan oman edun tavoittelun yhteisen päämäärän ja vision tavoittelulla. Tällainen johtajuus parantaa luottamusta johtajan ja seuraajan välillä. Se saa seuraajat ihailemaan johtajiaan, jolloin seuraajat saattavat olla innokkaita tekemään enemmän

kuin heidän alun perin oletettiin tekevän” (Seeck 2008, 330). Luottamuksen rakentaminen on syväjohtamisessa siirretty transformationaalisen johtajuuden karismaattisesta olemuksesta johtajan vuorovaikutustaitoihin.

Nissinen selventää, että syväjohtamisen taustalla on maailmanlaajuisesti merkittävä tutkimussuuntaus, josta hän käyttää nimeä uusi paradigma. Johtamisen uutta paradigmaa soveltavan tutkimuksen laajeneminen on nopeaa, ja uutta tietoa syntyy eri puolilla maailmaa eri organisaatioissa. Paradigma elää Nissisen (2004) mukaan vielä nousukauttaan. ”Kuten kehittyvän paradigman luonteeseen kuuluu, kansainvälinen tutkijayhteisö on jakautunut useisiin, osin keskenään kilpaileviin koulukuntiin” (Nissinen 2004, 127). Nissisen mukaan johtamisen uutta paradigmaa ei ole tuotu puolustusvoimiin doktriinina eikä ohjesääntönä, vaan johtajakoulutusta tehostavana ja yhtenäistävänä ratkaisuna (Nissinen 2000, 40).

James MacGregor Burnsin ”Leadership”-teosta, jossa hän määrittelee transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen, pidetään Nissisen mukaan konkreettisena lähtökohtana uudelle paradigmalle. Teoksen käsittelemä transformationaalinen johtaminen on Nissisen mukaan uuden paradigman tärkein koulukunta (Nissinen 2000, 25, 38). Nissisen mukaan johtamisen uuden paradigman nousu alkoi muutoksen johtamisen tutkimisesta. Jo tässä yhteydessä 1980-luvulla havaittiin transformationaalisen johtamisen olevan henkilökohtaisena käyttäytymisenä juuri sitä, mitä muutoksen johtaminen yleisesti edellyttää (Nissinen 2004, 133).

Vesa Nissisen mukaan transformationaalisen johtajuuden nousu on huomioitu erityisesti sotilasorganisaatioissa. ”Ristiriita yksilön tarpeiden ja organisaation tavoitteiden välillä lienee inhimillisesti katsoen korkeimmillaan juuri taistelutilanteessa.” Tämän ristiriidan ratkaiseminen ja hallinta ovat johtamisen uuden paradigman ydinsisältöä (Nissinen 2000, 38). Sotilasorganisaatioita transformationaalinen johtaminen kiinnostaa sen takia, että tutkimusten mukaan sen vaikutus on vahvimmillaan kriisitilanteessa. Kriisihetkellä johtaminen on suoraa käskemistä, mutta tätä ennen transformationaalinen johtaja on luonut pohjan toiminnalle. Henkinen ja toiminnallinen valmius pohjautuu luottamukseen johtajan ja joukon välillä, ja sen rakentaminen on vienyt aikansa. Transformationaalisella johtamisella luodaan siis edellytykset taistelussa menestymiselle (Nissinen 2000, 31).

Syväjohtaminen on Suomen kulttuuriin ja arvoihin sopivaksi muokattu johtamisen uuden paradigman mukainen malli. Johtaminen koostuu sen mukaan syväjohtamisesta, kontrolloivasta johtamisesta ja passiivisesta johtamisesta, ja kyse on vain siitä, miten nämä osa-alueet johta-

jan käytöksessä jakautuvat. Kontrolloitu johtaminen on syväjohtamisessa seurannan, valvonnan, sanktioiden ja muiden vallankäyttöön perustuvien ohjauskeinojen ulottuvuus. Passiivinen johtajuus on taas itse asiassa ei-johtajuutta. Passiivinen johtaja työskentelee itsekseen ja puuttuu virheeseen vasta kun se on tapahtunut.

Syväjohtaminen jakautuu neljään kulmakiveen, jotka vastaavat puolustusvoimien vanhaa sotilasvalan kaavaa. Ne eivät pidä sisällään uutta tietoa, vaan sitovat vanhat ajatukset uuteen selkeään esitysmalliin. Nissisen mukaan Suomessa tehty sotilasjohtamisen tutkimus tukee syväjohtamisen mallin sisältöä kaikilla johtamistasoilla (Nissinen 2000, 103). ”Syväjohtaminen ei siis ole koulutuksen absoluuttinen tavoite, vaan työkalu ja suunta elinikäiselle kehitymiselle” (Nissinen 2000, 107). ”Syväjohtaminen ei ole kaiken kattava näkökulma johtamiseen. Se luo painopisteen johtajana kehittymiseen” (Nissinen 2004, 25).

Bass toteaa ”Leadership”-kirjassaan myös, että transaktionaalinen johtaja tukeutuu olemassa olevaan organisaatioon ja toimii sen mukaan, mutta transformationaalinen johtaja voi halutesaan muuttaa ja kehittää organisaatiokulttuuria. Nissisen mukaan myös sotilasorganisaatiossa tehottomat johtajat turvautuvat organisaatioon ja sen rutiineihin ja muodolliseen asemaansa. Tehokkaat johtajat sen sijaan osoittavat toiminnallaan suunnan ja linjan muille, muuttaen tarvittaessa organisaation toimintatapoja (Nissinen 2000, 38). Nissisen mukaan transformationaaliset sotilasjohtajat kykenevät yhdistämään toisiinsa sotilaiden motivaation, sitoutumisen ja tehokkuuden paremmin kuin transaktionaaliset johtajat (Nissinen 2000, 33).

Muun muassa näitä kokonaisuuksia johtajan tulisi alaisistaan valjastaa organisaation käyttöön: motivaatiota, sitoutumista ja tehokkuutta. Transformationaalisen johtamisen keskiössä olevat asiat vastaavat moniin perinteisen vakaan työn murroksen osa-alueisiin. Yksilön tarpeiden ja arvojen huomioimisen voidaan nähdä vastaavan ihmisten haluun tehdä merkittävää työtä ja toisaalta lisäävän kaivattua hyvinvointia. Arvot ovat merkittävässä roolissa transformationaalisen johtajuuden teoriassa. Johtaja pyrkii täyttämään alaisen tarpeen kehittyä työntekijänä yhdistämällä sen organisaation tavoitteeseen.

Transformationaaliseen johtajuuteen pohjautuva syväjohtaminen näkee ihmiset yksilöinä, ja sen perusteella johtajat ovat valmiita näkemään vaivaa saadakseen kaikki aktiivisesti mukaan toimintaan, vaikka se vaatisi johtamisen personalisointia. Tämä vastaa käsitykseen siitä, että entistä yksilökeskeisemmät arvot ovat voimistumassa uusien sukupolvien keskuudessa. Yksi-

lökeskeinen johtaminen voi olla myös keino vastata kulttuurien kohtaamisen luomaan alaisten monipuoliseen kulttuuritaustaan.

Diginatiivien todettiin näkevän työn ja työhön sitoutumisen eri tavalla kuin aikaisemmat sukupolvet. Aiemmin todettiin, että ne työnantajat, jotka pystyvät ymmärtämään, mitä alaiset työltä eniten haluavat, onnistuvat parhaiten kilpailussa taitavasta työvoimasta. Yhteisön luominen työn yhteyteen nähtiin yhtenä vaihtoehtona. Transformationaalisen johtajuuden yksi ydinidea on tunnistaa alaisten arvot ja ne tekijät, jotka alaista motivoivat. Tämä ajatus voi lentueissa nousta uuteen arvostukseen, kun keskitytään siihen, mitä koneet voivat tehdä ja mitä työtä ihmisille jää tehtäväksi.

Arvojen ja elämäntilanteen muutos elämäntilanteen, koulutuksen, ympäristöarvojen, väestön vanhenemisen tai kulttuurien sekoittumisen kautta lisäävät alaisten heterogeenisuutta. Johtajan on kenties hyväksyttävä erilaiset motiivit ja keksittävä yleistyksiä, jotka eivät ole ristiriidassa erilaisten näkemysten kanssa. Myös transformationaalisen johtamisen kulttuurien ymmärrys, karismaattisuus ja visioiminen ovat ratkaisuja näihin ongelmiin.

Transformationaalinen johtamisteoria ei ole enää tuore johtamisen malli. Edes siitä jalostettu syväjohtaminen ei ole uusinta johtamisen tutkimuksen ajatusmaailmaa. Uusimmat johtamisen tutkimukset keskittyvät enemmän johtajan ja alaisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin kuin johtajan ominaisuuksiin. Silti keskeisimmät huomion alueet ovat merkittäviä, ja ihmisläheinen, vuorovaikutuskeskeinen, luovuutta korostava ja yksilön arvoja tunnistava johtaminen on voimissaan. Transformationaalisen johtamisen voidaan nähdä toimivan yhä ja vastaavan tulevaisuuden haasteisiin ainakin johtamisen teoriana ja ajattelumallin pohjana.

Tutkimuksessa ei tutkita sitä, miten transformationaalinen johtajuus tai syväjohtaminen teorioina vastaavat havaittuihin tulevaisuuden muutoksiin johtamisympäristössä. Transformationaalinen johtajuus on tutkimuksessa johtamisen teoriana. Se on kuin tutkimuksen filosofinen valinta osoittamassa millaisena johtamista pidetään ja miten johtajuus nähdään. Siten se toimii pohjana johtamisen tutkimuksen analyysille.

Tutkimuksen teoriakatsaus koostuu lentueen päällikön toimintaympäristöön tutustumisesta, tulevaisuuden merkittävimpien muutoslinjojen valitsemisesta, johtamisteorioiden kehityksen selvittämisestä sekä käytössä olevan johtamisteorian avaamisesta. Seuraavaksi paneudutaan metodologiaan eli siihen, miten näitä pohjatietoja käytetään tutkimuksessa.

3 METODOLOGIA

Tässä luvussa kerrotaan, miksi tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa teemahaastattelulla kerätty aineisto analysoidaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Tässä luvussa selvitetään, miksi tulevaisuudentutkimus on tutkimuksessa mukana megatrendien kautta ja miten megatrendien mukaan on muodostettu teemahaastattelun teemat ja kuinka haastattelutuloksista tehdään päätelmiä. Näiden metodologisten valintojen takana on lisäksi sosiaalinen konstruktivismi, joka vastaa tutkimuksen filosofisiin perusteisiin.

Tieteenfilosofisten ja metodologisten valintojen syyt ja seuraukset kuuluvat oleellisesti tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin perusteluun. Tutkimuksen tärkeimmäksi vaiheeksi nousee tutkijan analyysi. Miten tulokset on saatu? Aineiston keräämis- ja analyysimetodien tarkka selostus ja perustelu sekä näitä käsittelevä oma argumentointi mahdollistavat lukijalle tutkimuksen uskottavuuden arvioimisen. Perustelut metodologisista valinnoista ohjaavat lukijaa samalle ajatuspolulle tutkijan kanssa. Tutkimusvaiheiden tarkka selostaminen mahdollistaa tutkimuksen toistettavuuden ja tulosten arvon määrittämisen ja osoittaa sen, missä kohtaa tutkijan omat valinnat ovat eniten vaikuttaneet tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 20).

Laadullisen tutkimuksen keinoja käyttäen tutkimus esittää löydetyn tiedon lukijalle uskottavasti tutkimuksen ja tieteen sääntöjä noudattaen. Laadullisen tutkimuksen haasteena on juuri se, miten kerätystä materiaalista saadaan käsiteltävää tietoa, ja miten tutkimuksen lukija voi ymmärtää ja vakuuttua siitä mitä tutkimuksessa lukee (Tuomi & Sarajärvi 2003, 71).

3.1 Sosiaalinen konstruktivismi

Tieteenfilosofia on kuin metodologian pohja. Tutkimuksen filosofia on tiedon luonteen ja sen rakentamisen ja käsittelyn perusta. Se myös määrittää, mitä on olla olemassa. Sosiaaliseen konstruktivismiin kuuluu realistinen ontologia, sosiaalinen ontologia, epistemologinen relativismi, arvottava rationalismi sekä lähestymistapojen samanarvoisuus (Siren 2017).

Sosiaalinen ontologia rakentuu realistisen ontologian varaan, jonka mukaan todellisuus on havaittajasta riippumaton, eli on olemassa yksi maailma, jota me kaikki havaitsemme omalla tavallamme, ja se ei vaikuta siihen mitä oikeasti on olemassa. Realistinen ontologia ei kuitenkaan yksin riitä filosofiseksi perustaksi johtamisen tutkimuksessa, sillä johtamisen teorit ja

totuudet rakentuvat sosiaalisen ja kulttuurisen perustan varaan. Tämä on sosiaalisen ontologian perusta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Myös tulevaisuuden arvioiminen perustuu johtamisen tavoin yleisesti tunnistettujen perusteluiden varaan. Näiden kahden olemassa olemisen näkemyksen kautta voidaan tukevalta tieteenfilosofiselta ontologiselta pohjalta tutkia johtamista, aihetta, jota ei olisi olemassa ilman havaittsijoita.

Epistemologinen relativismi on näkemys siitä, mitä on tieto, ja miten tieto voidaan saavuttaa. Sen mukaan kaikki uskomukset ja tieto ovat sosiaalisesti konstruoituja, ja ne ovat alttiina uusille tulkinnoille. Epistemologinen relativismi näkee, että lopullista totuutta ei ole saatavilla, vaan se on aina osittaista ja relatiivista (Síren 2017). Tämä näkemys sopii hyvin tutkimuksen filosofisen ajattelun pohjaksi, sillä johtamiseen liittyvät totuudet voidaan nähdä totuuksina ainoastaan suhteellisina. Johtaminen on ihmisten välistä vuorovaikutusta, jolla on päämäärä. Se on monimuotoisten sosiaalisten oletuksien, arvojen ja tiedon käsitysten summa. Sen voidaan nähdä olevan altis uusille tulkinnoille

Vaikka kaikki uudet tulkinnat nähdään vaikuttavina koko totuuteen nähden, ei kaikkia ajatuksia tai uskomuksia voida nähdä yhtä valideina. Arvottava rationalismi tarkoittaa juuri tätä. Vaikka rationaalisella eli puhtaalla järkeilyllä voitaisiin saavuttaa joku päätelmä tai lopputulos, on se suhteutettava jo havaittuun ja tutkittuun totuuteen. Tämä on myös osa sosiaalista konstruktivismia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Lähestymistapojen samantarvoisuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksia voidaan tehdä nojautuen johonkin tiettyyn teoriaan, mutta yksi teoria ei voi olla määräävämpi kuin muut. Minkään teorian avulla yksin ei voida saavuttaa totuutta, vaan eri lähestymistavat on nähtävä yhtä arvokkaiksi. Monet samanaikaiset teorit vaikuttavat alistavan muita teorioita omille totuuksilleen, mutta tutkijan on ymmärrettävä kokonaisuus ja näkökantojen monipuolisuus (Síren 2017).

Sosiaalisen konstruktivismin kokonaisuus eli sosiaalinen ontologia, epistemologinen relativismi, arvottava rationalismi sekä lähestymistapojen samantarvoisuus luovat kattavan pohjan johtamisen tutkimukselle. Tutkimuksen keskittyessä johtajan johtamistoiminnan tulevaisuuden haasteisiin on helppo todeta, että objektiivista totuutta ei voida löytää. Tulokset, joiden parhailtaan voidaan todeta olevan tarkkoja arvioita, ovat kaikki syntyneet inhimillisen päättelyn kautta monien mielipiteiden ja näkemysten ohjaamina. Johtamisen lisäksi tulevaisuuden ulottuvuus tekee absoluuttisen totuuden löytämisestä mahdotonta. Muuttujia on liikaa. Jo pel-

kästään johtamisen käsitteen moniulotteisuus tekee päällikön johtajuushaasteista kokonaisuuden, joka on yksinkertaisimmin selitettävissä sosiaalisen konstruktivismin ominaisuuksilla.

Pragmaattisuus on toinen looginen vaihtoehto tämän tutkimuksen tieteenfilosofiselle pohjalle. Pragmatismien ja sosiaalisen konstruktivismin ero on epistemologiassa. Ontologisesti nämä tieteenfilosofiset suuntaukset ovat samanlaisia. Pragmatismien ydin on käytännössä. Tieto ja käytäntö, joka osoittautuu toimivan parhaiten, on paras mahdollinen totuus (Pihlström 2007). Tavallaan johtamisen teoriankin kehittyvät sen mukaan minkä nähdään toimivan parhaiten ja tavallaan vastaavan ihmisten kysyntään ja toiveisiin. Johtamismalli, jolla saavutetaan parhaita tuloksia, kiinnostaa muitakin. Pragmatismi sopisi erityisesti sellaiseen tutkimukseen, joka testaisi jotain uutta toimintamallia tai tapaa, ja tavoitteena olisi kumota vanha tieto osoittamalla uusi paremmaksi. Konstruktivismi tarjoaa kuitenkin pragmaattisuutta monipuolisemman totuusvaihtoehdon. Johtamisen tutkimuksessa ei ole osoitettavissa muita käsityksiä sen huominnoksi, vaikka jokin toimintatapa olisikin tehokkaampi tietyssä tilanteessa. Transformationalisen johtamisteorian tehokkuutta tai paremmuutta on vaikea osoittaa. On parempi tukeutua kaikkiin eri näkemyksiin, todeta parhaaksi totuudeksi eri näkemysten parhaat puolet, ja valita niitä jokaiseen tilanteeseen käyttöön muuttujien mukaan. Tämän takia tutkimus pohjautuu sosiaaliseen konstruktivismiin eikä pragmaattisuuteen.

3.2 Laadullinen tutkimus

Johtamisen tutkimus on usein laadullista tutkimusta. Johtaminen on monimuotoinen sosiaalinen ja vuorovaikutteinen kokonaisuus, jota on vaikea mitata kvalitatiivisin keinoin. Näin ainakin, jos kyseessä ei ole eri teorioiden tuloksia vertaileva tutkimus vaan uutta tietoa etsivä tai erilaisia vaikutuksia kartoittava tutkimus.

Laadulliselle tutkimukselle olisi luontevaa käyttää induktiivista eli aineistolähtöistä analyysia. Tutkimuksessa on tarkoituksena paljastaa ennalta tietämättömiä asioita. Lähtökohta ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston monipuolinen ja tarkka tarkastelu. Tutkija ei etukäteen määrää mikä on tärkeää (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 160). Megatrendien käyttäminen voi vaikuttaa hypoteesimäiseltä. Niiden tarkoitus on kuitenkin hypoteesina oleminen sijaan luoda pohjarakenteita tulevaisuuden kompleksisuudelle. Lähtökohtaisesti on tarkoitus löytää muutakin tietoa johtamisympäristön muutoksesta kuin mitä megatrendien perusteella oletetaan löytyvän. Todellisuudessa tutkimuksen tulokset lähentelevät lentueen päällikön johtamisympäristön muutosten erittelyä ja osoittamista megatrendien laajojen tulevaisuu-

denvaikutusvaihtoehtojen joukosta. Parhaassa tapauksessa teemojen avulla osataan kysyä asioita oikeasta näkökulmasta siten, että saadaan oivaltavimmat huomiot talteen.

On ymmärrettävä tutkimuksen subjektiivisuus. Puhdas induktiivinen päättely ei ole saavutettavissa, koska se vaatisi tutkimuksen tekemisen ilman ennakkokäsitystä aiheesta. Kun tutkimusta varten on tehty pohjatyötä, sen aikana on keskitytty siihen, mikä on ollut tutkijan mielestä aiheellista. Samoin haastattelu on muodostettu samankaltaisen ennakkonäkemyksen mukaan siitä, millaisia vastauksia saatettaisiin saada ja jopa millaisia havaintoja voitaisiin löytää. Ei ole olemassa objektiivisia havaintoja, koska jo pelkästään käytetyt termit ja tutkimusmenetelmät ovat tutkijan valitsemia ja vaikuttavat tulokseen. Aineistolähtöisyys ei siis ole absoluuttisena mahdollista, vaan ”havainnot ovat yleisesti hyväksytyyn ajatuksen mukaan teoriapitoisia” (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98). Tästä syystä tutkimuksen analyysi on teorialähtöinen.

3.3 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksen keinoin on mahdollista löytää yksittäisestä tapauksesta tietoa, joka on sovellettavissa laajempaan kontekstiin, kuitenkin yleistämättä yksittäisen tapauksen löytöjä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tapaustutkimus on nimeään laajempi käsite. Tapaus ei rajoitu tutkimaan vain yksittäistä tapahtumaa, vaan tutkimuksen tapaus voi olla vaikkapa traktorien myynnin kasvu Suomessa vuonna 2016 tai tamperelaisten mielenterveyden tila viimeisimmän laman aikana. Tapaustutkimuksessa kohde on usein tapahtumakulku tai ilmiö, jossa tarkkaillaan pientä joukkoa tapauksia. Lentueen päälliköiden näkemys tämänhetkisistä ja tulevaisuuden johtajuushaasteista on nähtävissä tapauksena tapaustutkimuksen periaatteiden mukaan. Yhteistä tapaustutkimuksen avainteksteille on, että ne pyrkivät ”kuvaamaan yhteiskuntaa tietystä näkökulmasta ja jonkin ihmisryhmän kokemuksia tulkitsemalla” (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9, 16). Tapaustutkimus antaa vakaan metodologisen pohjan tutkia yksistään lentueen päälliköiden toimintaympäristöä ja heidän näkemyksiään tulevasta.

Tapausta tutkimalla lisätään ymmärrystä tietystä ilmiöstä pyrkimättä kuitenkin yleistämään löydettyä tietoa. Tapaustutkimus valitaan menetelmäksi, koska halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä laaja viitekehys. Vaikka kyse onkin tietystä, yksilöllisestä tapauksesta, arvioidaan tuloksia myös laajemmassa mittakaavassa. Tulokset voivat ohjata seuraavia tutkimuksia ja antaa sovellusmahdollisuuksia muihin kokonaisuuksiin. Yksittäisen tapauksen huolellinen tutkimus ”voi tarjota yksittäistapauksen ylittävää tietoa” (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

3.4 Tulevaisuudentutkimus

Vanhan arabialaisen sananlaskun mukaan ”joka ennustaa tulevaa, valehtelee, vaikka puhuisi totta”. Toisaalta fyysikko Dennis Gaborin sanoin ”tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta sen voi keksiä”. Tulevaisuudentutkimuksessa halutaan erottaa ennustamisesta: pragmaattista lähtökohtaa pidetään ensisijaisen tärkeänä.

Yhdysvaltalainen tulevaisuudentutkija Roy Amara (1981) kiteyttää tulevaisuudesta ja sen tutkimisesta seuraavaa:

1. Tulevaisuus ei ole ennustettavissa. Voimme ainoastaan arvailla ja muodostaa mielikuvia ja käsityksiä siitä, miten maailma muuttuu ja kuinka tapahtumat tulevaisuudessa etenevät. Näitä voidaan kutsua vaihtoehtoisiksi tulevaisuuksiksi.
2. Tulevaisuus ei ole ennalta määrätty. Voimme pohtia sitä, mitä todennäköisesti tulee tapahtumaan, kun mietimme eri mahdollisuuksia.
3. Tulevaisuus muuttuu teoillamme ja valinnoillamme. Voimme selvittää, mikä on mahdollista, mikä on todennäköistä ja mikä on toivottavaa. Arvot ja niiden merkitys tulevaisuuden vaihtoehtojen pohtimisessa on väistämätöntä.

Suomalaisen tulevaisuudentutkimuksen pioneeriksi kutsutun Pentti Malaskan mukaan mielikuva tulevaisuudesta on muuttunut ihmisen historian aikana. Malaska ja Mannermaa (1985) kertovat kuinka vuodenaikojen vaihteluun sopeutunut maatalousyhteiskunta näki tulevaisuuden menneisyyden satunnaisena, mutta loputtomana toistona. Teollistuminen näytti, että tulevaisuus ei näytäkään samalta kuin menneisyys. Staattisuus korvautui pyrkimyksellä ottaa irti kaikki mahdolliset hyödyt aina senhetkisestä tilanteesta. Yhteiskunnallisen muutoksen jatkuessa havaittiin, että ennustamalla tulevaa, seuraamalla kehittyviä trendejä ja varautumalla tulevaan saavutettiin parempia tuloksia kuin vain nykyisyyteen keskittymällä. Nykyisin ymmärretään myös se, että kaikki nykyhetkessä tehdyt päätökset muokkaavat tulevaa, ja että kaikki menneisyyden trendit eivät jatkukaan tulevaisuudessa (Malaska & Mannermaa 1985, 45–46).

Tulevaisuudentutkimusta voidaan jaotella eri nimittäjien ja näkökulmien kautta (ks. Masini 1999, 40–41; Malaska 1995, 84–86). Yksi selkeimmistä jaotteluista on paradigmajako. Mannermaa (1991) jakaa tulevaisuudentutkimuksen deskriptiiviseen, skenaarioparadigmaan ja evolutionaariseen tulevaisuudentutkimukseen. Deskriptiivinen eli kuvaileva tulevaisuudentutkimus pyrkii esittämään menneisyyden kehityslinjojen jatkamiseen perustuvia ennusteita.

”Näihin tulevaisuutta koskeviin arvioihin liitetään korkea todennäköisyys” (Mannermaa 1991, 92–95). Tämä näkökulma perustuu siis siihen, että tapahtumien ja ajan nähdään koostuvan säännönmukaisuuksista ja toistuvista tai kehittyvistä ilmiöistä, joista on mahdollista saada tietoa seuraamalla niiden kehitystä taaksepäin ja tekemällä siitä luotettavia johtopäätöksiä tulevan kehityksen suunnan ja määrän ennustamiseksi (Rubin 2004).

Mannermaan (1991) mukaan skenaarioparadigman lähtökohta on se, että tulevaisuudesta ei voida saada varmaa tietoa. Tulevaisuus voidaan nähdä vain useina erilaisina vaihtoehtoina, joita ja joihin johtavaa kehitystä voidaan tarkastella erilaisten skenaariomenetelmien avulla (Mannermaa 1991, 145–159). Eri skenaarioilla on erilaiset todennäköisyydet.

Kolmas suuntaus eli evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus perustuu kompleksisuusteorioihin. Sen mukaan sosiaalinen kehitys tai ihmisyhteisöt eivät noudata suoraviivaista kaavaa, vaan kehittyvät evolutionaarisesti, eli välillä hyppäyksittäin ja ennakoimattomasti (Mannermaa 1991, 177–191). Niinpä yhteiskunnallisesta kehityksestä löytyy murroskausia ja kompleksisen muutoksen jaksoja, jolloin tasaisen kehityskauden aikana määritetyt tulevaisuuden mallit eivät enää annakaan luotettavaa tietoa tulevasta kehityksestä (Rubin 2004).

Paradigmajaottelusta on nähtävissä, että deskriptiivinen tulevaisuudentutkimus on ainoa, joka kokonsa puolesta soveltuu pro gradu -tutkielman menetelmien pohjaksi. Jako myös selittää megatrendien kuuluvan juuri deskriptiiviseen tulevaisuudentutkimukseen toimintaympäristön muutosten tarkastelun kautta.

Turun yliopiston tulevaisuudentutkijan Anita Rubinin (2000) mukaan tulevaisuudentutkimuksen perusongelmana on, että tulevaisuus ei ole konkreettisesti läsnä aistein tutkittavana. Näin se ei täytä tieteellisessä tutkimuksessa tutkimuskohteelta vaadittavaa olemassaoloa. Tulevaisuutta tutkittaessa on siis joihinkin tieteen edellytyksiin suhtauduttava eri tavalla (Rubin 2004). Myöskään Bellin mukaan tulevaisuutta ei voida tutkia suoraan, sillä se ei ole olemassa tässä hetkessä samalla tavoin kuin nykyhetki ja menneisyys. Se on olemassa nykyisyydessä aikomuksina, joita voimme tutkia. Voimme myös tutkia sellaisia tosiasioita ja ilmiöitä, joilla on vaikutusta tulevaisuuteen (Bell 1997, 174). Masini (1993, 3) on huomannut, että tulevaisuudentutkimus voidaan ymmärtää erityisenä tapana ajatella ja rakentaa ajatusmaailmaamme. Samalla se on tapa ymmärtää elämä jokapäiväisten toimiemme, päätöstemme ja valintojemme

tulosten seuraamuksina. Rubinin (2004) mukaan ”tulevaisuudentutkimus on nykyisyyden kartoittamista tulevaisuuden näkökulmasta”. Nämä näkemykset antavat toivoa ja pohjaa sille, että tulevaisuutta voidaan todellakin tutkia. Rubin yleistää, että tulevaisuudentutkimuksen empiirisen havainnoinnin kohteet ovat menneisyys ja nykyhetki. Näistä pyritään saavuttamaan mahdollisimman laaja-alainen ymmärrys kartoittamalla eri tieteenalojen tutkimuksia ja uusinta tietoa. Mennyt ja nykyhetkeä tulee tarkastella tulevaisuuden tarpeiden ja vaihtoehtojen näkökulmasta. (Rubin 2004.) Tämä osoittaa tulevaisuudentutkimuksen paikkaa tieteiden kentässä.

Historian ja tulevaisuuden tutkimuksessa yhteistä on nykyhetki. Ainoastaan nykyhetken tietojen perusteella voidaan sanoa, mitä saattoi tapahtua ja mitä saattaa tapahtua. Historiaa, joka on varmasti jo tapahtunut, voidaan silti todeta oikeasti tapahtuneeksi vain nykyisten dokumenttien, materiaalin ja kaiken informaation avulla. Aineisto jaotellaan, tutkitaan ja tulkitaan, ja siitä etsitään säännönmukaisuuksia. Suoria havaintoja ei kuitenkaan ole mahdollista tehdä. Historiantutkimus on kuitenkin tärkeä osa tulevaisuudentutkimusta. Tutkimalla tarkkaan edellisen tapahtuman kaikki suureet on mahdollista tehdä tarkka arvio tulevasta tapahtumasta.

Tieto tulevaisuudesta ei myöskään voi olla täysin objektiivista, koska kohteen subjektiivisia olettamuksia ei pystytä jättämään pois tutkimuksen analyysissä (Malaska & Mannermaa 1985, 42–47). Tutkijan oma kädenjälki siis näkyy selvemmin tutkimuksen tuloksissa, kun on kyse tulevaisuuden arvioinnista. Tuloksiin vaikuttavat jo aikaisessa tutkimuksen vaiheessa tehdyt valinnat ja olettamukset, vaikka niiden vaikutusta yritettäisiinkin minimoida.

”Tieteellisen toiminnan lähtökohdat ovat havainto ja ajattelu. Niin on yleensä ja niin on oltava myös tulevaisuuden tutkimuksessa” (Malaska & Mannermaa 1985, 49). Tulevaisuudentutkimus on tällä ajattelumallilla lähtökohtaisesti aivan yhtä huteralla tai vakaalla perustalla kuin kaikki muukin tiede. Lopulta vain havainto ja havainnon pohtiminen tuottavat tietoa, ja tähän vaikuttavat merkittävästi yksilölliset erot havainnon analysoinnissa. Tieteiden ongelmat ovat kuitenkin hallitumpia, eli ongelma ei ole havaintojen laadussa vaan havaintojen kohteissa. Tulevaisuudentutkijan ongelma on löytää oikeat ongelmat pohdittaviksi. Mikä asia on merkittävässä roolissa muokkaamassa tulevaisuutta? (Malaska & Mannermaa 1985, 49–50). Megatrendit ovat juuri tämän ajattelumallin keskiössä. Megatrendit ovat ongelmia tai haasteita, joiden tutkimiseksi kannattaa nähdä vaivaa.

Tulevaisuudentutkimuksessa tutkijan on taiteilijan tavoin, mielikuvituksensa avulla, hahmotettava useat eri mahdollisuudet. Hän ei ole sidottu tiukasti tiettyihin metodeihin. Hahmoteltavien tulevaisuusvaihtoehtojen tulee kuitenkin perustua realistisesti nykyhetkeen, unohtamatta kuitenkaan mahdottomaltakin tuntuvia vaihtoehtoja (Malaska & Mannermaa 1985, 48). Eri vaihtoehtojen pohtiminen voi analyysissä päätyä myös siihen, että todetaan vain todennäköisin vaihtoehto, ja esitetään se yksinään arviona tapahtumaketjun tuloksesta.

Deskriptiiviseen tulevaisuudentutkimukseen kuuluu menetelmäkokonaisuus nimeltä monitorointi eli toimintaympäristön muutosten tai muutosvoimien tarkastelu. Tällä metodologisella lähestymistavalla selvitetään tapahtumien kehityskulkuja ja prosesseja eli trendejä niiden tapahtuessa tai heti niiden tapahtuessa tai aiheuttaessa jotain (Bell 1997, 296). Rubinin (2004) mukaan toimintaympäristön muutosten tarkastelu tarkoittaa ilmiöiden muutosten tarkastelua ja ymmärtämistä tapahtumien, päätöksenteon ja valintojen aikaansaamien erilaisten tulevaisuusseuraamusten näkökulmasta. Muutosvoimien jäljittäminen muodostaa yhden tärkeimmistä tulevaisuudentutkimuksen tutkimusprosessin työvaiheista (Rubin 2004).

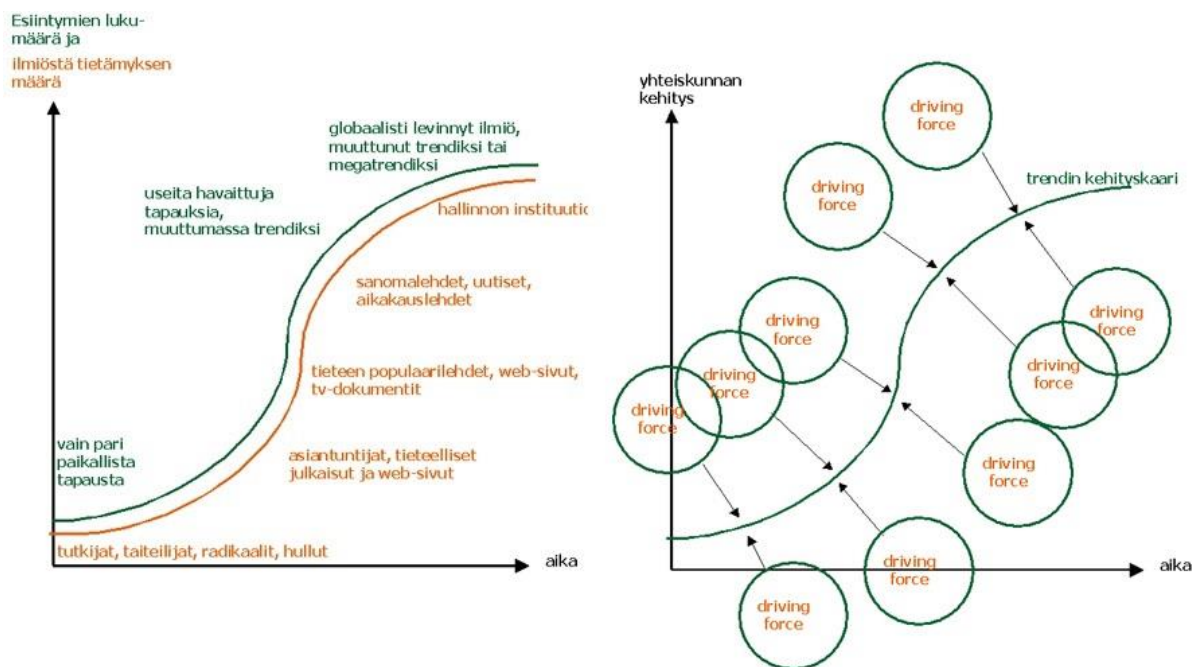
Toimintaympäristön muutosten tarkasteluun kuuluu trendien, megatrendien, heikkojen signaalien, villien korttien ja ”driving force” -ilmiöiden jäljittäminen, tunnistaminen ja analysointi. Toimintaympäristönä nähdään sosiokulttuurinen, poliittinen, ekologinen ja taloudellinen näyttämö ja kokonaisuus, jossa kaikki toiminta tapahtuu. Tämä taas koostuu kulisista eli resursseista, kuten infrastruktuuri ja raha, sekä toimijoiden vuorovaikutuksesta (Rubin 2004). Vaikka näkökulma on yleensä kokonaisvaltainen, on monilla tulevaisuudentutkijoilla käytössään ”erityinen itse rakennettu tietokanta, johon tutkija kerää erilaisia ilmiöitä ja seuraa niiden kehitystä sekä mahdollisia keskinäisiä vaikutuksia” (Rubin 2004). Vaikka siis on nähtävä laaja kokonaisuus, jotta mitään ei jää näkemättä, on mahdollista keskittyä myös yhteen kokonaisuuteen, kuten lentueen päällikön johtamisympäristöön ja siihen vaikuttaviin muutoslinjoihin.

Laadukain deskriptiivinen tulevaisuudentutkimus vaatii laajaa asiantuntijaosaamista eri aloilta. Rubinin (2000) mukaan tämänkaltaisella Delfoi-asiantuntijapaneelimenetelmällä voidaan todella löytää hiljaisia signaaleja ja aiemmin havaitsemattomia trendejä. Delfoi-tekniikassa käytetään eri alojen asiantuntijoita, joiden argumentit ja mielipiteet tulevasta kohtaavat, ja aina välissä kaikki antavat palautetta toisille asiantuntijoille. Vuorovaikutustilanteet toistuvat, ja tarkoituksena on saada mahdollisimman yksimielinen näkemys, johon ovat vaikuttaneet kaikkien eri alojen mahdollisimman tarkat argumentit (Kuusi 2013, 249).

Heikko signaali on tapahtuma tai ilmiö, jota voidaan pitää ensimmäisenä osoituksena muutoksesta. Se voi olla tieto tapahtumasta, joka ei kuitenkaan ole vielä konkretisoitunut. Heikoille signaaleille on ominaista ilmetä monilla toisistaan täysin poikkeavilla alueilla samanaikaisesti (Rubin 2004). Heikolle signaalille on ominaista, että se elää vain lyhyen aikaa. Se joko kuolee merkityksettömänä, jolloin asiasta tai ilmiöstä, josta se antoi viitteitä, ei tulekaan trendiä, tai se muuttuu vahvaksi signaaliksi, jolloin se jo itsessään on trendi tai trendin alku (Metsämuuronen 1999). Villi kortti taas on kuin heikko signaali, mutta se on ainutkertainen ja ei-toistuva, kuin geenimutaatio (Mannermaa 1999).

Driving forces eli muutosvoimailmiöt ovat yhteiskunnan tai sitä laajemman tason ilmiöitä, jotka vaikuttavat päätöksentekoon ja valintoihin. Muutosvoimilla ei kuitenkaan ole trendien tapaan selkeää suuntaa. Ne ovat oletuksien joukko tai aikaan ja tapoihin liittyviä peruskonmuksia, joita pidetään totena tai parhaana tietona ilman kritisointia (Rubin 2004.) Esimerkiksi yhteiskunnan sosiaalinen tilanne, uskonto tai kansan historia ovat muutosvoimia, joilla ei ole omaa suuntaa, mutta ne vaikuttavat asioihin omalla tavallaan. Jotkin muutoslinjat ohjautuvat niiden takia toiseen suuntaan, toiset päinvastaiseen suuntaan. Puolustusvoimien historia, suomalainen sosiaalisuus ja toisaalta maanpuolustustahto voidaan nähdä muutosvoimina, jotka ohjaavat erilaisia tulevaisuuden kehityslinjoja. Arvot siis ohjaavat megatrendejä.

Megatrendien valitseminen tutkimuksen kantavaksi pohjaksi tulevaisuudentutkimuksen osalta muotoutui selkeäksi valinnaksi niiden täsmällisyyden takia. Ihmistyöhön vaikuttavien megatrendien ja johtamistoiminnan välillä on helposti nähtävissä suoria vaikutussuhteita. Hiljaisten signaalien havaitseminen vaatii teoreettisesti laaja-alaisemman tutkimuksen ja monien eri alojen asiantuntijoiden lausuntoja. Heikoiksi signaaleiksi voitaisiin kuitenkin lukea joitain tutkimuksessa löydettyjä huomioita. Toisaalta trendin ja heikon signaalin ero on hämärä. Haastattelussa nousee esille useita huomionarvoisia yksityiskohtia, jotka laajemmin tarkasteltuina voitaisiin todeta alkavaksi muutoslinjaksi. Myös muutosvoimia on mahdollista havaita yhdeksän henkilön mielipiteistä. Lopullinen totuusarvo ja paikkansapitävyys jäävät kuitenkin hyvin subjektiiviseksi tutkijan analyysiksi. Tarvittaisiin laajuutta ja eri alojen asiantuntijoiden yhdistettyä näkemystä. On helpompi havaita trendin kehityskaari kuin siihen kullakin hetkellä vaikuttavat muutosvoimat. Toisaalta tutkimuksen analyysissä käsitellään myös muutosvoimia, kun analysoidaan muutoslinjoja, koska ne ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa.



Heikon signaalin muuttuminen trendiksi sekä muutosvoimien ja muutoslinjan ero (Rubin 2004).

3.5 Teemahaastattelu

”Kun tutkitaan ihmisiä, miksi ei käytettäisi hyväksi sitä etua, että tutkittavat itse voivat kertoa itseään koskevia asioita” (Robson 1995, 227).

Haastattelussa aineistonkeruumenetelmänä on hyvät ja huonot puolensa. Tuomen ja Sarajärven (2003) mukaan haastattelun ongelmat aineistonkeruumenetelmänä nähdään tutkimuspiireissä lähinnä metodisina. Haastattelut vaativat paljon resursseja, ja toisaalta haastattelijan kouluttamattomuus voi aiheuttaa virheitä. Ihmisten subjektiivisuutta ei kuitenkaan nähdä ongelmana. Tutkimuksen aiheen kannalta haastattelun käyttämiselle ei ole esteitä, vaan pikemminkin perusteluja, sillä juuri ihmisten käsityksiään pyritään löytämään (Tuomi & Sarajärvi 2003, 73–75). Koska tutkimuskohteena ei ole suoranaisesti vuorovaikutuskäyttäytyminen, ei estettä haastattelulle tutkimuksen kannalta ole. Päälliköiden näkemykset tulevaisuuden johtamisen haasteista ovat kenties lähimpänä saavutettavissa olevaa totuutta. Tulevaisuudentutkimuksessa juuri asiantuntijoiden arviot nähdään usein kaikkein arvokkaimpina argumentteina.

Aineiston kerääminen haastattelemalla lentueen päälliköitä on tutkimuksen kannalta oleellista. Kohteiden rajaaminen juuri lentueen päällikköihin ei ole ristiriidassa tutkimuksen empiirisyyden kannalta eikä aiheuta vääristymää havaintoihin. Tuomi ja Sarajärvi (2008, 85–86) itse

asiassa selventävät, että myös laadullisen tutkimuksen aineistoa kerätään nimenomaan asiantuntijoilta ja vain harvoin satunnaisotannalla.

Tarkoituksena ei siis ole tutkia mitään sellaista, mihin haastateltavien tietoisuus tutkimisesta vaikuttaisi. Jos aineistonkeruumenetelmänä olisi havainnointi, voitaisiin tällaiselta pohdinnalta vältyä kokonaan. Havainnointi kuitenkin olisi huomattavasti tehottomampi aineistonkeräämisen muoto tutkimuksen aiheen ollessa niinkin abstrakti kuin johtamisympäristön muutos tulevaisuudessa. Kysely olisi kenties helpoin tapa kerätä tietoa. Ongelmaksi kyselyssä muodostuisi kuitenkin se, saataisiinko sillä esille kaikki haluttu tieto.

Teemahaastattelu on valittu juuri sen takia, että lentueen päälliköiden puhe saa vapautta, ja tieto pääsee paremmin esille. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden löytää tietoa siitä, mitä tutkija ei osaa suoraan kysyä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastattelussa on myös mahdollista varmistaa vastauksen saaminen oikeaan kysymykseen ja pyytää tarvittaessa lisätietoa. Robsonin (1995, 227) toteamuksessa on haastattelun valinnan ydin. Miksi ei kysytä ihmisiltä suoraan, jos halutaan tietoa heidän toimintaansa vaikuttavista asioista?

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on tarkoitettu auttamaan tutkijaa rajaamaan kerättävää tietoa. Teemahaastattelu auttaa tutkijaa keräämään haluttua tietoa halutuista aihealueista, kuitenkin niin, että hiljaiselle tiedolle jää mahdollisuus tulla esiin. Tarkkojen kysymysten sijaan haastattelu etenee tutkimukselle keskeisten teemojen mukaisesti (Hirsijärvi & Hurme 2011). ”Ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa” (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Teemoihin kohdistunutta haastattelua on myös helpompi analysoida, kun jako aiheisiin eli teemoihin on jo sisällytetty haastatteluun, ja analyysi on paremmin perusteltavissa. Huomioitavaa on, että tutkijan ennakkoon määrittämät teemat eivät mahdollisesti ole samat kuin ne, jotka aineistoa analysoimalla nousevat olennaisesti aineiston sisältöä ja tutkimusaihetta jäsentäviksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastattelun teemojen rakentaminen megatrendien pohjalta oli luonnollista. Megatrendit eivät ole mukana tutkimuksessa hypoteeseina vaan pohjana teemahaastattelun kysymyksille. Niiden avulla pystytään kohdentamaan huomiota keskeisimmille kehitysalueille, joilla on vaikutusta lentueen johtamiseen. Itse johdopäätökset kerätään kokonaisuudesta nousevista havainnoista, ei yksittäisistä teemoista.

Tulevaisuudentutkimuksen ja organisaatiokirjallisuudessa esiintyvien megatrendien perusteella on valittu kolme teemaa: *perinteisen vakaan työn muutos, teknologian kehitys ja integroituminen arkeen* sekä *arvot ja sukupolvien erot*. Näiden valittujen muutoslinjojen lisäksi ensimmäisenä omana teemanaan on lentueen päällikön johtamisympäristöä selvittävä teema. Teemakohtaisesti haastattelemalla selvitetään jokaisen haastateltavan lentueen päällikön johtamisympäristön ominaisuuksia ja erityispiirteitä valittujen lähestymissuuntien kautta.

Haastattelun kysymykset ja lyhyt aiheen pohjustus jaettiin haastateltaville etukäteen sähköpostilla noin viikko ennen haastattelua, jolloin haastateltavilla oli mahdollisuus pohtia aihealuetta ja vastauksia. Tarkoituksena oli syventää havaintoja ja nostaa esiin tietoa ja huomioita, jotka eivät heti tule mieleen nopeatempoisessa haastattelutilanteessa. Tavoitteena pohjustuksella oli herättää ajatuksia ja syventää havaintoja.

Tutkimuksen ensimmäinen teema keskittyy lentueen päällikön johtamisympäristön erityispiirteisiin. Siinä selvitetään päällikön eri työtehtävät ja se, kuinka sirpaleista työ on. Tämä on osa perinteisen työn murrosta. Lisäksi taustalla on transformationaalinen johtamisteoria, ja päälliköltä kysytään muun muassa, miten hän huolehtii alaisistaan ja millaisia vaikeita päätöksiä hänen tehtävänsä kuuluu. Lentueen päällikön johtamisympäristön erityispiirteitä haetaan myös lentopalveluksen kautta. Se miten lentäminen arkitoimintana vaikuttaa johtamiseen, on lentueen päällikön johtamisympäristön erityispiirteiden keskiössä. Tarkemmin tulevaisuuden arviointiin ja johtamistoiminnan osa-alueisiin päästään kuitenkin megatrendeihin perustuvien teemojen kautta.

Perinteisen vakaan työn muutosta pohtivassa teemassa keskitytään työn monimuotoistumiseen ja työn osuuteen päälliköiden ja alaisten elämässä. Siinä kysytään, miten lentueissa huomioidaan se, että mahdollisuus luovaan työhön sekä kokonaisvaltainen työhyvinvointi ovat yhä tärkeämpiä työntekijöille. Teema selvittää, kuinka tärkeänä johtajat näkevät alaisten sitouttamisen, ja miten johtajat kokevat jatkuvan tehostamisen tarpeen, johon ympäristön muutos pakottaa. Näiden aiheiden osalta keskitytään myös transformationaalisen johtamisen keinoihin sitouttaa alaisia organisaation tavoitteisiin motivoivilla tehtävillä, luovuudella, työn ja muun elämän tasapainottamisella ja samalla kokonaisvaltaisella kehittymisellä.

Teknologian kehitys ja integroituminen arkeen -teema keskittyy siihen, miten teknologian kehitys vaikuttaa johtamiseen, pyrkii löytämään digitalisaation hyvät ja huonot puolet. Helpottavatko tietojärjestelmät johtajan työtä, vai tekevätkö ne siitä entistä pirstaleisempaa?

Teemassa selvitetään, miten lentueen päälliköt näkevät diginatiivien kehityksen ja potentiaalin. Lentueen päällikön asema kurssimuotoisia opintoja harjoittavien sukupolvien valmentajana antaa hyvän mahdollisuuden arvioida sukupolvien kehitystä. Lisäksi robotiikan ja tekoälyn mahdollisuutta korvata ihmistyötä lentueessa pohditaan päälliköiden näkemysten kautta.

Arvot ja sukupolvien väliset erot -teemassa käydään läpi monta osa-aluetta. Arvojen muutos ei sinänsä ole megatrendi vaan ennemminkin muutosvoima, joka ohjaa trendejä. Teemassa käydään läpi koulutuksen tason paranemisen, väestön vanhenemisen, kulttuurien kohtaamisen sekä ympäristöarvojen vaikutusten arvioiminen lentueissa. Nämä aihealueet liittyvät lopulta selkeästi toisiinsa ja muutoslinjojen kokonaisuuteen. Kaikkien näiden muutosten arvioiminen päälliköiden tarkennuksilla tekee tutkimuksesta hyvin kattavan.

3.6 Sisällönanalyysi

Teemahaastattelulla kerätty aineisto on sellaisenaan tutkittavan ilmiön kuvaus. Se on kuitenkin hajanainen ja liian laaja tiedon helppoon välittämiseen. Analyysin tarkoitus on tiivistää ja selkeyttää tutkittava ilmiö lukijalle sanallisessa muodossa. Sisällönanalyysillä järjestetään aineisto helposti luettavaan muotoon kadottamatta sen tärkeää informaatiota. Laadullisessa analysoinnissa informaatiota on tarkoitus lisätä tiedon tiivistyessä. Sisällönanalyysi on loogista päättelyä, jota tehdään kaikissa tutkimuksen vaiheissa (Tuomi & Sarajärvi 2003, 110).

Tutkimuksessa käytetään teoriasidonnaista sisällönanalyysiä. Se on teoriapohjaisen ja aineistolähtöisen sisällönanalyysin välimaastossa. Teoriapohjaisessa sisällönanalyysissä johtopäätökset ja tiedon muodostaminen perustuvat johonkin teoriaan. Kun kerätty tieto jaotellaan ja yhdistetään eri kokonaisuuksiksi, se tehdään jonkin teorian perusteella (Eskola 2001). Tutkimuksen teoriasidonnaisessa analyysissä havainnot eivät suoraan perustu teoriaan, mutta yhteykset siihen ovat havaittavissa. Tällöin aineistosta tehdyille havainnoille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta (Eskola 2001). Teoriasidonnaista lähestymistapaa aineistoon kutsutaan myös abduktiiviseksi päättelyksi.

Aineistolähtöisessä tutkimuksessa ”analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä ja teoria rakennetaan aineisto lähtökohtana” (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Vaikka tutkimuksessa edetään aineistolähtöisesti yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin, ja vaikka lähtökohtana ei ole hypoteesin tai teorian testaaminen, eikä tutkija etukäteen määrää sitä,

mikä on tärkeää, on teoriasidonnaisuus silti väistämätöntä. Päättely lähentelee induktiivista päättelyä, mutta jo teemahaastattelun rakentaminen luo analyysille teoreettiset perusteet (Eskola 2001). Ennen kuin tietoa on edes kerätty, oletetaan, että se on mahdollista lokeroida teemoihin. Teoria, johon analyysi lopulta pohjautuu, rakentuu kaikesta siitä, mitä teoriakatsauksessa käsitellään, ja siitä, miten aikaisempaan tutkimukseen tutustuminen määrittelee teemahaastattelun rakennetta. Merkittävimmät ohjaavat teoriat tässä tutkimuksessa ovat transformationalisen johtamisen teoria sekä valitut megatrendit, joiden mukaan havaintoja kerättiin. Tuomi ja Sarajärvi (2003, 101–102) toteavat, että yleispätevää keksimisen logiikkaa ei ole, eikä tutkija voi ilman uskottavia perusteluja tehdä omia johtopäätöksiään aineistosta. Tärkeintä on kuitenkin, että lukija näkee tutkimuksen uskottavana kokonaisuutena.

Aineiston analysointia ohjaavat ennakkokäsitykset ja perehtyneisyys aiheeseen. ”Perusajatukseksi on, että uudet tieteelliset löydöt ovat mahdollisia vain, kun havaintojen teko perustuu johonkin johtoajatukseen” (Grönfors 1982, 33–37). Puhdas induktiivinen päättely ei ole mahdollista, koska se perustuu pelkkään havaintojen kuvaamiseen ilman minkäänlaisia ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Kaikki havainnot ovat yleisesti hyväksytyyn ajatuksen mukaan teoriapitoisia. ”Ei siis ole olemassa objektiivisia havaintoja, sillä esimerkiksi käytetyt käsitteet ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat tuloksiin” (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98).

Laadullisessa sisällönanalyysissä aineisto ensin pirstotaan pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleen uudeksi kokonaisuudeksi. Tällöin aineisto on kuitenkin vasta järjestelty johtopäätösten tekoa varten (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa edellinen tarkoittaa käytännössä haastatteluista litteroitujen vastausten karsimista ja yhdistämistä kysymyskohtaisesti ja teemakohtaisesti. Lopulta jalostetusta koonnoksesta on helposti löydettävissä merkittävimmät yhteiset tekijät. Tärkeää analysoinnissa on nähdä vastausten yhtenevyydet myös eri osa-alueilla. Joskus myös yksittäiset vastaukset saattavat avata tärkeitä huomioita, jotka vasta sen jälkeen ovat nähtävissä muissa vastauksissa. Vaikka teemat eroavat toisistaan selkeästi, ne katsovat lopulta samoja asioita eri näkökulmista. Juuri eri aiheiden kysymyksillä löydetyt yhtenevyydet ovat lopulta tärkeimpiä löytöjä analyysissä. ”Kun tutkijan mukaan aineistosta nousee esiin teemoja, on hän todellisuudessa omalla ymmärryksellään havainnut eri sanoin kuvattujen asioiden yhdistyvän” (Tuomi & Sarajärvi 2003, 102).

4 TULOKSET

Teemahaastatteluun osallistui yhdeksän lentueen päällikköä kaikista kolmestatoista ilmavoimien lentueesta. Tulokset koostuvat kattavasti erityisesti kouluttamiseen ja operatiivisen toiminnan ylläpitämiseen keskittyvien lentueiden päälliköiden näkemyksistä haastattelun aiheista. Laajasta materiaalista on koostettu ja analysoitu tiivis kokonaisuus, jonka tavoitteena on antaa selkeä kuvaus lentueen päällikön johtamisympäristön haasteista 2030-luvulla. Tarkoitus on antaa tuleville lentueen päälliköille konkreettista tietoa, joka auttaa kiinnittämään huomiota oikeisiin asioihin ja onnistumaan päällikön tehtävässä.

Pääkysymykseen ”*Millaisia johtajuushaasteita lentueen päälliköt kohtaavat tehtävässään 2030-luvulla?*” vastataan analyysissä alakysymysten kautta. Ensimmäisessä luvussa 4.1. käsitellään ensimmäinen alakysymys: ”*Millaisia erityispiirteitä voidaan löytää lentueen johtamisympäristöstä?*” Tämä on myös haastattelun ensimmäinen teema. Huomioita tähän osioon on kerätty myös muista haastattelun osista. Seuraavissa luvuissa 4.2.–4.4. käsitellään kolme valittua megatrendeistä koottua varsinaista teemaa. Alakysymys, johon nämä teemat vastaavat on ”*Miten perinteisen vakaan työn muutos, teknologian kehittyminen ja integroituminen arkeen sekä arvot ja sukupolvien erot voivat muuttaa ihmisten johtamista?*” Teemojen sisällä on löydettävissä painotuksia, ja voidaan nähdä, että jotkut teemoihin kuuluvat kokonaisuudet ovat lentueen päällikön toiminnassa merkittävämpiä ja jotkut jäävät taka-alalle.

Kolmas alakysymys on ”*Mitkä ovat trendejä ja hiljaisia signaaleja, joiden voitaisiin nähdä tulevaisuudessa vaikuttavan juuri lentueen päällikön johtajuuteen?*” Todellisia hiljaisia signaaleita ei löydetty, tai niitä ei ainakaan voida tutkimuksen laajuudessa todeta hiljaisiksi signaaleiksi. Lentueen päällikön johtajuuteen vaikuttaviksi trendeiksi todetaan teemojen aiheet sekä johtopäätöksissä esiteltävät kokonaisuudet. Johtopäätöksissä vastataan kuitenkin lopulta pääkysymykseen, eli koostetaan tutkimuksen osoittamat selkeimmät johtajuushaasteet, joita lentueen päälliköt tulevat kohtaamaan 2030-luvulla. Tuloksissa ja johtopäätöksissä esitellään myös tutkimuksessa esille tulleet johtajan mahdollisuudet vastata näihin haasteisiin. Tuloksissa esitetään joitakin haastateltavien vastauksia analyysin todentamiseksi. Henkilöihin viitataan kirjaimilla nimien sijaan.

4.1 Lentueen päällikön johtamisympäristön erityispiirteet

Tässä luvussa tarkennetaan teoriakatsauksen lentueen päällikön toimintaympäristön kuvausta haastattelun vastausten perusteella. Päällikön työ on monimuotoista, mutta lentopalveluskeskeistä. Lentue on päällikölle oma ”lauma”, josta pidetään huolta, ja toisaalta sen kehityksestä ja kyvyistä ollaan kokonaisvaltaisesti vastuussa.

4.1.1 Johtaminen lentopalveluksessa

Lentopalvelus on lentueen arkea. Lentopalvelus mahdollistaa operatiivisen osaamisen ja suorituskyvyn jatkuvan ylläpitämisen. Tätä kautta lentue on osa puolustusjärjestelmää ja valtakunnallista suorituskkyä, jota pidetään yllä poliittisella päätöksellä. Päällikön hallinnolliset työt liittyvät lentopalvelukseen ja sen mahdollistamiseen henkilöstön ja muiden resurssien osalta. Päällikkö on kuitenkin vain osa lentopalveluksen suunnittelussa ja toiminnassa. Päällikkö osallistuu lentopalvelukseen opettajana, operatiivisena resurssina ja lentopalveluksen johtajana. Lisäksi kouluttavien lentueiden koulutusohjelmien läpivieminen on kiinteää yhteistyötä lentopalveluksen johtajan kanssa. Lentopalveluksen sujuva läpivienti ja lentopalveluksen mahdollistaminen muille nähdään yhtenä lentueen päällikön tärkeimpänä tehtävänä.

Osa lentueen päälliköistä tunnistaa syväjohtamisen mallin johtamistoimintansa taustalla. Monet kuitenkin väittävät käyttävänsä vain työssä opittuja hyviä havaintoja tai muuten ”maalaisjärkeä”. Kun näitä kantavia ajatuksia tarkemmin avataan, löytyy kaikilta päälliköiltä kuitenkin hyvin ihmisläheisiä ja pehmeitä johtamisen arvoja, kuten avoimuus, tasapuolisuus, ihmisten kohtaaminen, motivointi, rehellisyys, luottamus, oikeudenmukaisuus ja reiluus. Monet näistä ovat syväjohtamiseen oleellisesti sisältyviä, ja jotkut päälliköt tunnistavat, että ovat poimineet opetuksesta itselleen sopivimmat työkalut. Toiset näkevät samojen ajatusten tulevan käytännöstä ja arkijärjestä. Yleisesti ottaen päälliköt pitävät itseään juuri ihmisten johtajina.

Lentopalveluksessa päälliköt näkevät johtamisen poikkeuksetta hyvin suoraviivaisena resursointina. Se johtuu lentopalveluksen rytmistä valmisteluineen ja läpikäynteineen sekä koulutusohjelmia täsmällisesti seuraavasta luonteesta. Koulutettavilla on selkeä polku ja tavoite, jonka he ovat motivoituneita saavuttamaan. Lento-oppilaat tuntevat lentopalveluksen tarkat ohjeistukset, ja he ovat tottuneita lentopalveluksen rytmiin. Esimiehen on kuitenkin varmistuttava oppilaiden tietojen ja taitojen riittävästä tasosta. Päällikön tehtäväksi jää valmentajamainen rooli, jonka tarkoitus on varmistaa koulutuksen onnistuminen. Lopulta suoraviivaisen

resursoinnin ohella on myös pedagogisen johtajan ja syväjohtajan roolit. Osa syväjohtajan inspiroivasta tavasta motivoida muodostuu jo koulutusohjelmien kautta.

Koulutusohjelmat antavat tarkat rajat lentokoulutuksen etenemiselle. Niitä, samoin kuin erilaisia ohjeistuksia, kehitetään ja muutetaan jatkuvasti. Tarkoituksena on löytää tasapaino aikataulullisen sujuvuuden sekä optimaalisen ja tasapuolisen oppimiskaaren välillä ja toisaalta turvallisuuden sekä monipuolisuuden ja tehokkuuden välillä. Koulutusohjelmien kehitystyö on muutamien huomioiden mukaan kiihtynyt merkittävästi viimeisen kymmenen vuoden aikana. Päälliköt kouluttavissa lentueissa näkevät koulutusohjelmien kehitystyön yhtenä tärkeimmistä tehtävistään. Päällikön asiantuntijarooli nähdään merkittävänä osana tätä kehitystyötä. Päällikön asiantuntijuutta kysytään yhä useammin organisaation ylemmiltä tasoilta myös muihin kehitysprojekteihin liittyen. Päällikön nähdään hallitsevan parhaiten sen hetken lentueen käytännön toiminta. Tämän paikan lunastaakseen päällikön on tehtävä töitä pysyäkseen kokonaisuuden hallitsijana. Asiantuntijan roolia korostetaan päällikön velvollisuutena.

4.1.2 Työn monimuotoisuus

Lentueen päällikön työnkuvaan kuuluu paljon muutakin kuin lentäminen. Noin 30–50 % on kuitenkin lentopalvelukseen osallistumista eri tavoin. Noin 30 % päällikön ajasta vievät lentueen hallinnolliset työt ja 20 % suunnittelu- ja kehitysprojektit, jotka ajoittain saattavat viedä lähes koko työajan. Asiantuntijatehtävät ovat merkittävässä roolissa näissä kaikissa tehtävissä. Lentopalvelukseen kuulumattomat hallinnolliset työt kuitenkin liittyvät suoranaisesti tai tukevat pääosin lentopalvelusta. Itse lentäminen ja lentopalvelukseen osallistuminen vievät monelta päälliköllä enemmän aikaa kuin tehtävänkuvauksessa mainitaan. Tämä johtuu päälliköiden mukaan henkilöstötilanteesta tai muuten organisaation tarpeesta. Lentopalveluksen suuri määrä nähdään pääosin positiivisena. Kiire ja työtehtävien suorittamiseen tarvittavan ajan puute nousee esille joistakin vastauksista, mutta mielipide ei ole vallitseva, tai ainakaan asiasta ei valiteta. Kiirettä ei koeta samalla tavalla ongelmaksi kuin aikaisemmissa komppanian päällikön tutkimuksissa.

Laivueen vuosisykli on melko vakiintunut, ainakin lentokoulutuksen ja sotaharjoitusten osalta, ja tämä on tärkeä pohja pitkän ajan suunnittelussa henkilöstön kannalta. Kalenteriin tulee kuitenkin aina merkittäviä muutoksia, jotka vaativat lentueen päälliköltä jatkuvaa reagointia. Aktiivisen lentopalvelukseen osallistumisen ja hallinnollisten töiden lisäksi päällikön on välillä keskityttävä hyvin kokonaisvaltaisesti esimerkiksi kehitysprojekteihin ja sotaharjoitusten

valmisteluun. Tällainen työn vaihtelevuus vaatii priorisointitaitoja ja kykyä tehdä suurempia kokonaisuuksia pienissä osissa. Jatkuva asioiden keskeneräisyys koetaan päälliköiden keskuudessa kuormittavana. Päällikön tehtävä nähdään hyvin opettavaisena juuri tällaiseen pirstaleisen työn hallintaan. Lentueen päällikön on osattava jatkossakin tehdä suurempia työtehtäviä pienissä osissa ja hallita monta projektia samanaikaisesti. Päälliköt peräänkuuluttavat myös kalenteroinnin ja delegointitaitojen merkitystä.

Vaikka lentopalveluksen mahdollistaminen muille nähdään tärkeimpänä asiana, kaikki päälliköt pitävät tärkeänä myös omaa osallistumistaan lentopalvelukseen. Lentopalvelukseen osallistuminen vaatii päälliköltä ajantasaisen tiedon hallintaa ja tietotaitotason pitämistä muiden lennonopettajien tasolla. Lentäminen lennonopettajana ja toimiminen lentopalveluksen johtajana ovat tärkein keino pysyä kehityksen mukana ja säilyttää ammattitaito operatiivisena lentäjänä ja opettajana. Lisäksi alaisten koulutuksen konkreettinen seuraaminen sekä taitojen ja tietojen tason varmistaminen onnistuvat parhaiten, kun päällikkö osallistuu itse opetukseen.

Lentotoiminnassa johtaminen on dynaamista. Se on selkeää tehtävänjakoa ja käskytystä. Roo- lit ilmassa ovat selkeät, ja suoranaisia johtamisoppeja ei ole nähtävissä. Selkeys, rytmitys ja aikaisin tehdyt päätökset toimivat ilmassa johtamisessa niin koneen sisällä kuin osaston kesken. Toiminta käydään hyvin tarkkaan läpi, ja kaikki mahdollinen on sovittu ennalta, ennen lentoa.

Päälliköt näkevät lentueen johtamisen pääosin henkilöstön käytön suunnitteluna, niin pitkällä kuin lyhyellä aikavälillä. Koulutuksen ja operatiivisen toiminnan sujuvuuden varmistaminen on johtamisen keskiössä. Parhaiten tämä mahdollistetaan pitkäkatseisella suunnitelmalla, johon kaikki toimijat sitoutetaan. Johtaminen on usein tasapuolista tehtävien jakamista alaisille ja tarvittaessa kriisitilanteiden johtamista. Päälliköt nostavat juuri suunnittelun johtajan tärkeimmäksi keinoksi parantaa lentueen tehokkuutta.

4.1.3 Työyhteisöstä huolehtiminen

Lentueen päälliköt huolehtivat alaisistaan ja heidän hyvinvoinnistaan. Päälliköt näkevät kuuntelemisen erityisen tärkeänä osana tätä. Lentueissa tunnustetaan, että työhyvinvoinnin kannalta on erityisen tärkeää, että epäkohdista puhutaan. Alaisia kuunnellaan ja halutaan, että kaikista tuntuu mielekkäältä olla töissä. Tämän takana ei ole ainoastaan työn tehokkuuden varmistaminen vaan vilpittömästi myös inhimilliset syyt. Lentueen päälliköt pyrkivät lähes poikkeuk-

setta kohtaamaan alaisensa hyvin yksilöllisesti ja varmistamaan, ettei vuorovaikutuksessa ole esteitä puhua epäkohdista avoimesti. Päälliköt näkevät, että lentueen alaisten ja esimiesten suhteet ovat melko kaverilliset. Alaisia halutaan kohdella mahdollisimman oikeudenmukaisesti. Avoimuus ja tasapuolisuus nousevat erityisesti esille haastattelun eri osista. Se, että alaisilla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin, että he tietävät tekevänsä yhtä paljon töitä kuin muutkin, ja että heitä kohdellaan samalla tavalla kuin muita, nähdään oleellisimpina motivaation ja jaksamisen kannalta. Lentueen päälliköiden toiminnassa on havaittavissa syväjohtamisen kulmakiviksi kutsuttuja periaatteita, kuten ihmisen yksilöllinen kohtaaminen ja luottamuksen rakentaminen.

Vuosikurssit etenevät lentokoulutuksessa vuosisykliden mukana, ja päälliköt tunnistavat vaaran, että yksilöt voivat hautautua kurssien ja lentokoulutusohjelmien läpiviennin alle. Ohjelman mukaisten lentojen saavuttaminen on laivueen prioriteettilistalla korkealla. Lentokoulutuksen läpiviennin lisäksi päällikön tehtävänä on havaita ongelmat oppimisessa ja motivaatiossa. Motivaation puutteen nähdään näkyvän nopeasti heikissä lentopalveluksessa. Päällikkö jakaa tehtäviä alaisilleen mahdollisimman tasaisesti. Tässä voidaan nähdä tarvittavan ihmisen yksilöllistä kohtaamista.

Muutama päällikkö mainitsi tulevaisuuden maalaamisen erittäin tärkeänä alaisista huolehtimisessa. Päälliköllä on parhaimmillaan kyky osoittaa hyvinkin pitkäaikaisesti alaisilleen mahdolliset uran kehityssuunnat, esimerkiksi virkaurakurssit ja muut koulutusmahdollisuudet ja tulevat tehtävät. Tämä on suoraan inspiroiva tapa motivoida. Myös tehtävien tasapuolinen jako sekä vastuun antaminen mainitaan erityisen usein. Myös vision ja yhteisen tavoitteen kirkastaminen nousee selvästi esille joistain vastauksista. Nämä voidaan nähdä myös syväjohtajan inspiroivana tapana motivoida alaisia.

4.1.4 Yhteenveto

Lentueen päällikön johtamisympäristöön liittyy paljon erityispiirteitä. Päälliköiden näkemysten mukaan lentueessa työskennellään todella motivoituneiden ja hyvin koulutettujen ammatilaisten kanssa. Työ koetaan monipuoliseksi ja mielekkääksi. Koulutus on toiminnan keskiössä, ja vuosikurssit määrittävät alaisia selkeästi. Alaiset ovat sitoutuneet koulutuksen asettamiin päämääriin, mutta siitä huolimatta yksilön ja organisaation etu eivät aina kohtaa. Suurimmat ristiriidat syntyvät paikkakunnan vaihtumisista työn mukana ja toisaalta työn sitovasta luonteesta. Toiminta on hyvin vakioitua normeineen ja ohjeineen. Vuosikalenteri on tiedossa

hyvissä ajoin, ja vuoden tavoitteet ovat selkeät. Suunnitelmat ja tilanteet ovat kuitenkin hyvin nopeasti muuttuvia ja voivat vaatia nopeaa päätöksentekoa. Toimitaan operatiivisessa työssä, joka ylläpitää voimakasta suorituskykyä. Työ on todella monimuotoista ja pirstaleista. Suuria ja pieniä projekteja on koko ajan päällekkäin, ja ne keskeytyvät usein. Työskennellään suuren hiilijalanjäljen tuottavan koneiston kanssa, jolla luodaan suorituskyky uskottavaa puolustuskykyä varten. Tämän takana on poliittinen päätös.

Lentueen päälliköt näkevät päällikön tehtävän muuttuneet uransa aikana, ja he näkevät myös muutoksen suunnan samanlaisena tulevassa. Kiireen nähdään lisääntyneen ja tehtäväkentän laajentuneen merkittävästi. Tiedottaminen korostuu entistä enemmän, kun alaiset ovat hajanaisemmin paikalla erilaisten kurssien takia. Päällikkö on tullut lähemmäksi alaisiaan. Päällikkö ei ole enää yksittäinen auktoriteetti vaan osa organisaatiota oman alansa asiantuntijana. Hänellä ei myöskään ole samoja resursseja eikä päätäntävaltaa kuin ennen. Tämän asiantuntijaroolin nähdään entisestään voimistuvan. Päälliköltä tullaan odottamaan ja kysymään sitä parasta käsitystä ja näkemystä lentueen tarpeista ja kyvyistä ja optimoinnista. Esikunta päättää, mutta päällikkö voi, ja hänen pitää osata antaa mahdollisimman valmis vastaus tai toimintaehdotus. Päällikön roolin arvellaan muuttuvan yhä enemmän parhaasta lentäjämäisestä parhaaksi kokonaisuuden hallitsijaksi. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei päällikön enää ole mahdollista hallita kaikkia osa-alueita kaikkia alaisiaan paremmin, vaan hänellä on paras kokonaiskuva toiminnasta ja alaistensa kyvyistä.

4.2 Perinteisen vakaan työn muutos

Tässä kappaleessa paneudutaan siihen, miten megatrendit ohjaavat työntekijöitä näkemään työnteon mielekkyyden ja työn osana elämäänsä. Trendien mukaisesti uudet sukupolvet haluavat tehdä entistä merkittävämpää ja mielekkäämpää työtä ja samalla haluavat, että työ ei ole elämän keskipiste, vaan vapaa-aika on jopa tärkeämpää kuin työ. Työn mielekkyyteen vaikuttaa erityisesti luovuuden ja vaikuttamisen määrä.

Luovuutta ja innovatiivisuutta korostavat muun muassa monet uusimmat johtamisen teorit. Myös hyvinvoinnin yhä kasvava merkitys on osa tätä perinteisen vakaan työn muutoksen kokonaisuutta. Uudet sukupolvet eivät välttämättä myöskään ole yhtä lojaaleja työnantajalle kuin ennen. Kun työnantaja joutuukin kilpailemaan parhaasta osaamisesta muiden työnantajien kanssa, on keksittävä keinoja sitouttaa alaisia esimerkiksi vastaamalla edellä esitettyihin toiveisiin työn mielekkyydestä ja luovuuden valjastamisesta. Jatkuva tehostamisen tarve voi

vaikuttaa myös jatkuvan kehittymisen tarpeeseen. Aihekokonaisuuksia tässä tulokappaleessa ovat siis työn monimuotoisuus, työn osuus elämässä, hyvinvoinnin merkityksen kasvaminen, luovuus ja innovatiivisuus, alaisten sitouttaminen sekä jatkuva tehostamisen tarve.

4.2.1 Työn merkitys ja osuus elämässä

Työ lentueessa ja varsinkin lentueen päällikkönä nähdään todella mielekkäänä, monipuolisena, motivoivana ja haastavana. Se on siis sitä, mitä trendien mukaan ihmiset haluavat työltään nykyisin ja yhä enemmän tulevaisuudessa. Toisaalta päälliköt kokevat, että työaika ei aina riitä tehtävän hoitamiseen, ja että työt seuraavat kotiin ajatuksissa, yleensä kuitenkin häiritsemättä. Jotkut päälliköt jopa toteavat, että työn kuuluukin olla hieman vallitseva noin 35-vuotiaan elämässä. Päälliköt ovat pääosin työorientoituneita ja haluavat antaa merkittävän työpanoksen työssään.

Työorientoitumisesta huolimatta päälliköt eivät halua nostaa työtä perheen edelle. Enimmillään työn ja perheen annetaan olla tasapainossa. Työ voi mennä vapaa-ajan ja harrastuksien tärkeyden edelle, mutta ei perheen ja lasten edelle. Jos työ on vienyt liikaa aikaa perheeltä, siitä ollaan hyvin pahoillaan, ja se tahdotaan hyvittää. Vaikka työtä arvostetaan suuresti, on monista vastauksista nähtävissä, että työtä ei kuitenkaan pidetä tärkeimpänä elämässä. Haastattelun vastaukset osoittavat, että trendien mukainen työn merkittävyyden lisääntyminen ja toisaalta työn osuuden pieneneminen elämässä on todellisuutta lentueen päälliköiden ja heidän alaistensa keskuudessa, ja kehitys tähän suuntaan on päälliköiden näkemysten mukaan jatkumassa.

Työpaikan ilmapiiriin ja työntekijöiden hyvinvointiin halutaan panostaa. Yhteisöllisyys vaikuttaa laivueissa olevan hyvällä tasolla, ja työkavereita autetaan tarpeen tullen niin töissä kuin muussa elämässä. Sotilasorganisaation arvot väistyvät usein lähes kaverillisten suhteiden tieltä. Hyvinvointi nähdään miellyttävän ja motivoituneen työnteon mahdollistajana. Avoimuus ja työn tasainen jakaminen nähdään tärkeinä kokonaisuuksina. Päälliköt korostavat yhteisiä tapahtumia liikuntatapahtumista illanistujaisiin. Pieni porukka halutaan pitää yhtenäisenä ja erityisesti avoimena. Tässäkin syväjohtajalle ominainen ihmisen yksilöllinen kohtaaminen ja luottamuksen rakentaminen ovat vastaamassa trendien mukaiseen vaateeseen.

Työ nähdään lentueissa niin mielekkäänä ja tavoitteet niin selkeinä, että alaiset eivät päälliköiden mukaan tarvitse erityisiä sitouttamisen toimia. Päälliköt toteavat muun muassa, että

hävittäjäkoulutusputkessa ollessaan oppilaat ovat selkeässä eteenpäin tähtäävässä koulutuksessa. Tällöin tavoitteet ovat käsin kosketeltavissa, jolloin oppilaat eivät ajattele vaihtoehtoa muista töistä. Ilmavoimista kuitenkin on hakeutunut siviili-ilmailun pariin jopa merkittäviä määriä lentäjiä aina ajoittain, kuin markkinat tarjoavat erilaista lentotyötä. On mahdollista, että työpaikan vaihtajat eivät ole lähtiessään intensiivisimmässä hävittäjäkoulutuksessa, vaan kenties jo aktiivisimman lentouransa ohittaneita tai vielä valintaansa pohtivia, alkeiskoulutuksessa olevia nuoria. Joillekin varma työpaikka ja kenties sotilaslentämisen erityispiirteet ovat tärkeämpiä, toisille taas taloudelliset tai asuinpaikkaan liittyvät syyt voivat merkitä enemmän. Kaikesta huolimatta alaisten sitouttamista ei nähdä lentueen päälliköiden keskuudessa merkittävänä, vaikka parhaillaan on nähtävissä mahdollinen tarve kilpailla työntekijöistä.

Lentokoulutuksen tavoitteita kuvataan konkreettisiksi ja koulutuksen vaatavuutta palkitsevaksi. Koulutus nähdään siis itsessään inspiroivana tapana motivoida sekä älyllisenä stimulointina. Trendien osoittama alaisten sitouttamien tarve periaatteessa lisää johtajan tarvetta tehdä työstä mielekästä ja sovittaa se mahdollisimman hyvin alaisten muuhun elämään sekä heidän henkilökohtaisiin tarpeisiinsa ja tavoitteisiinsa. Tähän vastaa suoraan myös transformationaalinen johtajuus.

4.2.2 Luovuuden ja innovatiivisuuden valjastaminen

Lentueissa on jo tunnistettavissa jatkuvaan kehitykseen ja avoimeen ideointiin kannustava ilmapiiri. Eräs päällikkö totesi, että nykynuoret ovat kasvaneet vielä enemmän siinä kulttuurissa, mitä päälliköiden ikäpolvi on ollut luomassa. Siinä kulttuurissa kannustetaan ideoimaan ja on toivottavaa, että epäkohdista mainitaan, jos on esittää kehitysideoita.

Organisaatio on jo onnistunut valjastamaan avoimen ja innovatiivisen kulttuurin, joka edelleen vauhdittaa kehitystä. Muun muassa koulutusohjelmien ja muiden ohjeistusten päivittämisen tiheys on lisääntynyt merkittävästi viimeisen kymmenen vuoden aikana. Lentueen päälliköt käyttävät työssään muun muassa arviointimallia ja koulutusohjelmia, joita he itse ovat olleet kehittämässä tai suorastaan rakentamassa. Se nähdään todella hienona saavutuksena ja motivoivana palkintona työstä. Myös alaisten nähdään motivoituvan siitä, että heidän ideoitaan tulee konkretiaa. Toimenpiteitä ja kehitystä tapahtuu jo nyt heidän ansiostaan. Organisaation madaltaminen toimii syväjohtamisen inspiroivana tapana motivoida sekä älyllisenä stimulointina. Taustalla ovatkin innovaatioteoriat ja transformationaalinen johtaminen, jotka peräänkuuluttavat innovatiivisuuden ja luovuuden valjastamista organisaation käyttöön.

Organisaation voidaan nähdä madaltuneen sen takia, että kaikilta tasoilta kumpuava innovatiivisuus halutaan käyttää hyväksi. Projekteja viedään läpi ryhmissä, joissa on myös nuorimpia organisaation osaajia. Ammattilaisten muodostamassa organisaatiossa tämä on todellinen mahdollisuus. Eri aikakausien käytäntöjen mukaan kehittyneiden ammattilaisten mielipiteiden ja ideoiden symbioosia pidetään jopa optimaalisena, kun nuorimmat yrittävät rikkoa rajoja ja vanhemmat asettavat uusia rajoja. Nuorempien jopa nähdään turhautuvan tai kritisoivan toimintaa, jos esimerkiksi seuraavana vuonna harjoitus viedään läpi edellisen vuoden kaavalla huomioimatta annettua palautetta. Visionääriset suunnittelutyöt nähdään organisaatiossa ”tavallista” kehitystyötä innovatiivisempina. Organisaation madaltumisen voidaan nähdä kehityvän entisestään tulevaisuudessa. Tämän suuntainen muutos lisää organisaatiokulttuurikirjallisuuden mukaan asiantuntijoita ja vähentää johtajia organisaatiossa. Organisaation todellisen rakenteen ei nähdä muuttuvan, ja sotilaallinen hierarkia on syvällä kulttuurissa. Tämän voidaan nähdä edistävän organisaation madaltumista, koska vaaraa kaaoksesta ei synny.

Lentueissa luovuutta ja innovaatiota rajoittavat kuitenkin raha, aika ja ihmisresurssi. Organisaatiota ei nähdä kovinkaan rajoittavana, vaikka sen asettamat rajat selkeästi tunnustetaan. Päälliköt ovat jopa tyytyväisiä vapaudestaan saavuttaa tietyt päämäärät omalla ratkaisullaan, annetuissa rajoissa. Kaikkia ideoita ei kuitenkaan voida vain kokeilla, vaan ne pitää hyväksyttää. Monet lentueet kokevat, että heidän asiantuntijuuttaan arvostetaan tällaisissa asioissa suuresti, ja lupa kehityshedotuksille saadaan usein, kun perustelut ovat hyvät. Organisaation ylemmät portaavat jopa luottavat siihen, että lentueiden ideoilla säästetään rahaa. Eniten luovuutta tuntuu rajoittavan kiire. Kehitystyölle ei usein ole varattu omaa aikaa, vaan se tehdään muiden töiden ohessa. Luovuuden nähdään vaativan erityisesti juuri aikaa. Päälliköt näkevät tärkeäksi antaa alaisille välillä aikaa jalostaa tietotaitoaan. Tästä syntyy parhaimmillaan kehitysideoita koko organisaatiolle.

Päälliköt näkevät työssään yhä enemmän innovatiivista ja luovaa ajattelua. He ovat lähes yksimielisiä siitä, että uudet sukupolvet ovat edellisiä innovatiivisempia. Organisaatio haluaa ulosmitata tietotaitoa, joten luovuuteen kannustaminen on kaikille hyvästä. Innovaatioparadigman tavoitteisiin kuuluikin saada tietotyöläisten tieto hyödynnetyksi ja tuotteistetuksi. Uusien sukupolvien nähdään tuovan havaitsemiaan epäkohtia ja kehitysideoitaan rohkeammin esille. Tämän nähdään suurelta osin olevan myös uuden, avoimemman ja ideointiin kannustavan kulttuurin ansiota.

Suurin osa lentueen päälliköistä myös näkee, että luovuutta tarvitaan tulevaisuudessa yhä enemmän. Tähän löydetään perusteita sodan kuvan jatkuvasta ja nopeasta muutoksesta ja ylipäänsä siitä, että kaikessa jäädään muita jälkeen, jollei koko ajan kehitytä yksilö- ja organisaatiotasolla. Jatkuva tehostamisen tarve siis vaatii luovuuden tehokkaampaa valjastamista. Toisaalta monet näkevät, että normitettu ja säädelty perustoiminta pitää lentueen tehtävän hyvin samankaltaisena myös tulevaisuudessa. ”Se mikä on tänään käytössä, on huomenna vanhaa. Jäädään jälkeen kaikessa, jos ei jatkuvasti kehitytä ja yritetä mennä eteenpäin” (E).

Päälliköt näkevät, että organisaatiossa ei tarvitse olla innovatiivinen menestyäkseen. Lähes kaikki kuitenkin ovat sitä mieltä, että innovatiivisuudesta ja luovuudesta palkitaan, ja se auttaa urakehityksessä pitkällä aikavälillä. Päälliköt näkevät myös, että hyvän johtajan ei välttämättä tarvitse olla itse innovatiivinen, kunhan hän antaa muiden innovaatioille ja luovuudelle tilaa ja arvostusta ja kannustaa uusien ratkaisujen keksimiseen.

4.2.3 Jatkuva tehostamisen tarve

Työ lentueen päällikkönä on hyvin pirstaleista. Monet päällekkäiset projektit aina jatkuvasta kehitystyöstä päivittäiseen lentopalvelukseen vaativat kykyä tehdä kokonaisuuksia pieninä osina. Priorisointitaidot ja töiden suhteuttamiskyky sekä delegointitaidot ovat tästä syystä lentueen päällikölle tärkeitä. Jotkut toteavat kaiken olevan organisointikykyä ja ajankäytön hallintaa, mutta osa toteaa kuvatut kokonaisuudet todellisiksi haasteiksi. Työn pirstoutuminen on yksi perinteisen vakaan työn muutoksen seuraus, jonka voidaan nähdä lisääntyvän tulevaisuudessa. Se voidaan nähdä osana jatkuvaa tehostamisen tarvetta.

Jatkuva tehostamisen tarve tunnistetaan lentueissa. Moni päälliköistä on sitä mieltä, että henkilöstön puolesta työskennellään lähes äärirajoilla. Työmäärän nähdään kasvaneen jatkuvasti, mutta sitä ei nähdä suoranaisesti puolustusvoimauudistuksen vaikutuksena vaan työkentän laajenemisen aiheuttamana. Monet päälliköt toteavat, että samaan tahtiin, kun on tullut lisää tehtävää, toimintatavat ovat kehittyneet niin, että kasvavaa työtaakkaa pystytään hallitsemaan. Projektien raskaus tulee esille haastattelussa. Projekteja on yhä enemmän, mutta valmista on yhä vaikeampi saada, kun hyväksyjä ja hyväksymiskierroksia on enemmän. Projektijohtamiseen tutustuminen voi olla entistä aiheellisempaa tuleville lentueen päälliköille.

Tärkeimpänä kehitysehdotuksena jatkuvaan tehostamiseen päälliköt näkevät suunnittelun ja kalenteroinnin. Tarkka henkilökohtainen työsuunnitelma mahdollistaa keskittymisen oleelli-

seen, ja työstä saadaan tehokasta. Mikromanagerointia siirretään yksilölle, kun suunnitelmat tehdään hyvin. Tiedottaminen nousee esille päälliköiden ratkaisuisissa, jotka tähtäävät lentueen toiminnan tehostamiseen. Kun kaikilla on tiedossa, mitä tehdään seuraavan kolmen viikon aikana, ei esiinny niin paljon epäröintiä ja päällekkäisyyttä. Päälliköt myös toivoisivat, että kaikki ulkopuolelta tulevat tehtävät, jotka eivät liity päätehtävään, saataisiin rajoitettua minimiin. Päälliköt myös huomaavat kehittämiskohteeksi uskalluksen käyttää alaisiaan enemmän. Vastuuta jakamalla päällikkö voi tehostaa toimintaa ja motivoi ja kasvattaa samalla alaisiaan yhä vaativampiin tehtäviin. Tämä on samaan aikaan organisaation madaltamista sekä syväjohdajan luottamuksen rakentamista, inspiroivaa tapaa motivoida sekä älyllistä stimulointia.

Päälliköiden haastattelujen mukaan jatkuva kehitys nähdään laivueissa elinehtona ja ainoana mahdollisuutena pysyä ympäristön kehityksen mukana. Päälliköiden havaintojen mukaan myös resurssien väheneminen ja vaatimustason samanaikainen kasvu tekevät innovatiivisesta ongelmanratkaisusta välttämätöntä. Innovatiivisuudella tarkoitetaan päälliköiden puheissa ennemmin toimintatapojen kehittamisestä, kuin ”uuden ruudin” keksimistä. Organisaation kaikkien tasojen luovuutta ja kehitysideoita halutaan käyttää hyväksi, jotta organisaatio on kilpailukykyinen jatkuvan tehostamisen paineessa. Jatkuvaan tehostamiseen siis vastataan lentueissa jatkuvalla kehittymisellä eli oppivan organisaation keinoin, kuten teoriakatsauksessa nähtiin mahdolliseksi.

4.2.4 Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että suurin osa perinteisen vakaan työn muutoksen megatrendin osa-alueista täyttyy lentueissa. Työ koetaan mielekkääksi, monipuoliseksi ja merkittäväksi. Päälliköiden ja heidän alaistensa on kuitenkin välillä vaikea yhdistää perhe-elämä ja työ täysin tyydyttävällä tavalla. Työ on siis hieman keskeisemmässä osassa elämää kuin monet haluaisivat. Vaikuttaa siltä, että henkilökohtaisesti työorientoituminen hyväksytään työn mielekkyyden ansiosta. Haasteet ja selkeät tavoitteet kannustavat yksilöitä. Hyvinvoinnin merkitys on tiedossa työnantajalla, ja siihen panostetaan organisaation tavoitteiden rajoissa. Työntekijät ovat pääosin tyytyväisiä työoloihinsa. Yhteisöllisyys on lentueissa hyvällä tasolla, ja sen voidaan nähdä vaikuttavan positiivisesti sitoutumiseen ja työn imuun. Lentue tuntuu vastaavan hyvin trendien mukaisiin työntekijän odotuksiin mielekkäästä työstä. Toisaalta työ on hieman liiankin kokonaisvaltaista ja vallitsevaa elämässä.

Ajoittaista siviilimarkkinoiden voimistumista kilpailevana työnantajana ei pidetä merkittävänä, ja alaisten sitouttamista ei nähdä tarpeellisena. Työn imun uskotaan olevan kova ja tehtävien niin mielenkiintoisia ja motivoivia, että lentueen päälliköt eivät koe tarpeelliseksi tehdä erillisiä toimia alaisten sitouttamiseksi. Tämä on vastakohtainen huomio nähtävissä olevien megatrendien perusteella. Toisaalta henkilöstöasiat tällä tasolla eivät ole lentueen päälliköiden vastuulla.

Innovatiivisuutta ja luovuutta on jo valjastettu organisaation käyttöön, ja tällä vastataan jatkuvaan tehostamisen tarpeeseen jatkuvana kehityksenä sekä trendien mukaiseen yksilöiden halun saada vaikuttaa ja kehittää. Voidaan jopa nähdä, että organisaatio on madaltunut, koska organisaation eri tasojen luovuutta pyritään hyödyntämään, ja kaikkien kehitysidealit voivat vaikuttaa päätöksiin. Luovuuteen ja innovatiivisuuteen ohjaavat niin työntekijöiden halu toteuttaa itseään kuin organisaation tarve kehittyä tehokkaasti ympäristössä, joka vaatii jatkuvaa tehostamista. Innovatiivisuutta ja luovuutta rajoittavat kuitenkin aika, raha ja organisaation asettamat rajat. Työyhteisö koostuu asiantuntijoista ja motivoivassa koulutuksessa olevista oppilaista. Tämä tekee lentueesta sopivan ympäristön organisaation madaltamiselle.

4.3 Teknologian kehitys ja integroituminen arkeen

Tässä kappaleessa keskustellaan siitä, auttaako tietotekniikan kehitys lentueen päällikköä, vai tekeekö se monine verkostoineen ja toisistaan eroavine järjestelmineen siitä vaikeampaa. Mitä hyvää ja mitä huonoa teknologian kehityksestä ja integroitumisesta lentueen päällikön johtamistoimintaan voi olla ja miten kehitys vaikuttaa johtamiseen? Lentueen päälliköiden vastauksen perusteella pohditaan, miten diginatiivien sukupolvien kasvava taitavuus teknologian kanssa voi vaikuttaa johtamiseen. Päälliköiltä kysyttiin myös näkemyksiä siitä, mitä ovat ne työt, joita tekoäly ja robotiikka ensimmäisenä ottavat haltuunsa ja niiltä osin syrjäyttävät ihmistyötä. Lentueen päälliköt ovat itse sitä ikäluokkaa, jonka työuran aikana internet on valjastettu työyhteisöjen käyttöön. Kehityskaareen kuuluu siis laaja skaala tietokonepohjaisia järjestelmiä aina tehtävänpurkulaitteista sosiaaliseen mediaan.

4.3.1 Teknologia arjessa

Informaatioteknologian käyttö on arkea lentueessa. Sisäistä verkkoa käytetään päivittäin tiedon jakamisessa ja tallettamisessa. Sähköpostin kautta tiedon ja tehtävien jakaminen koetaan jopa kasvotusten tapahtuvaa johtamista yleisempänä, ja siinä nähdään huonoja puolia. Tärke-

än tiedon hautautuminen suuren informaatiomäärän sekaan ja informaation nopeuden aiheuttaman mikromanageroinnin lisääntyminen sekä tietoturva- ja taistelunkestävyysongelmat huolettavat päälliköitä. Yleisesti ottaen teknologian kehitys ja integroituminen arkeen nähdään kuitenkin positiivisena työn volyymin kasvamisen mahdollistavana kokonaisuutena.

Erilaisten tietojärjestelmien suuri määrä ja limittäisyys nousevat esiin selkeänä haasteena. Tietoa kokoavat järjestelmät nähdään yleisesti hyvänä työkaluna henkilöstöjohtamisessa, mutta järjestelmissä on myös paljon parannettavaa. Järjestelmät eivät ole aina täysin optimoituja siihen tehtävään, johon niitä käytetään. Usein myös vanhat järjestelmät jäävät elämään uusien rinnalle, ja kunnollista integraatiota tai siirtymää ei saavuteta. Uusien järjestelmien kehittäminen jää myös joidenkin päälliköiden mielestä puolitiehen. Uusien järjestelmien opetteluun ei yleensä ole tarpeeksi aikaa, ja työteho kärsii joko järjestelmän kankeudesta tai siitä, ettei järjestelmää osata käyttää tarpeeksi hyvin. Joitain järjestelmiä käytetään vain vähän, ja osaaminen ei ikinä saavuta sitä tasoa, jota järjestelmän tehokas käyttö vaatisi.

Samat ongelmat koskevat niin tietojenhallintajärjestelmiä kuin lentopalveluksessa käytettäviä valmistelu- ja läpikäyntijärjestelmiä. Järjestelmien uudistaminen ja päivittäminen nopeutuvat jatkuvasti, mikä vaikeuttaa entisestään niiden hallitsemista. Tällaiset teknologiaan liittyvät ongelmat aiheuttavat lentueissa paljon turhautumista. Kaikesta huolimatta tiedon jakamisen nopeuden ja helppouden nähdään helpottavan johtamista ja moniajotilanteita enemmän kuin eri verkostojen nähtäisiin vaikeuttavan niitä. ”Se on kaksiteräinen miekka. Saadaan enemmän irti, kunhan jostain löytyisi aika sen uuden opetteluun” (I).

Tiedon jakaminen nähdään todella helppona informaatioteknologian ansiosta. Ryhmäviestien lähettämistä eri sovelluksilla verrataan entisiin puhelinsoittokierroksiin. Lentojenvalmistelu- ja läpikäyntijärjestelmien nähdään helpottavan ja tehostavan lentopalvelusta merkittävästi. Tämä koskee myös kehittyneitä koneen järjestelmiä, jotka vapauttavat kapasiteettia ilmassa ja auttavat päätöksenteossa. Useat päälliköt nostavat sisäiseen verkkoon pääsemisen etäyhteyden avulla parhaaksi kehitysaskeleeksi.

Tiedonkulun nopeudesta nähdään olevan lähes poikkeuksetta myös haittaa. Viestien liian laaja jakaminen aiheuttaa informaatioähkyä ja myös turhaa mikromanagerointia. Sähköpostilla käytävä huolimaton keskustelu saattaa aiheuttaa kokonaisen projektin ohjautumista väärään suuntaan. Väärä tieto ja huhupuheet saattavat levitä väärille tahoille väärässä sävyssä ja aiheuttaa hankaluuksia. Kun totutaan tiedon jakamiseen esimerkiksi erilaisten ryhmäviestimien kautta,

jotkut huomaavat vaaran siinä, että oletetaan tiedon menneen perille asti. Etäjohtaminen antaa mahdollisuuksia mutta lisää samalla vaaranpaikkoja. ”Nopeuden huono puoli on se, että ihmiset reagoivat keskeneräisyyteen” (E).

Informaation nopeus tunnistetaan myös median yhteydessä. Sen suhteen nähdään olevan selkeät säännöt. Lentueen päällikkö voi usein ohjata median ylemmälle tasolle, mutta tilanteen vaatiessa täytyy tietää, mitä kuuluu jättää sanomatta. Keskustelun täytyy olla ”suuren linjan mukainen”. Jo riskien tiedostaminen nähdään tärkeänä ohjeena median kanssa toimimiseen.

Tiedonjaon nopeudessa ja helppoudessa tunnistetaan myös tietoturvallisuuteen liittyvä riski, kun työskennellään usein turvaluokitellun aineiston kanssa. Vahinkoja tulee varoa tulevaisuudessa entistä tarkemmin. Tietoturva-asioiden nähdään jopa hidastavan uusimman teknologian käyttöönottoa. Organisaation nähdään syystäkin olevan varovainen eri laitteiden ja järjestelmien tietoturvallisuuden suhteen. Kaikkien arkipäiväisten toimintojen ja suunnittelun tapahtuminen sähköisissä verkostoissa huolettaa monia lentueen päälliköitä. Moni peräänkuuluttaa harjoittelua poikkeusoloissa ja vajavaisilla tietojärjestelmillä.

4.3.2 Diginatiivien potentiaali

Diginatiivien sukupolvien nousu näkyy päälliköiden näkemyksissä lentueessa. Joidenkin arvioiden mukaan erot tietoteknisessä taitavuudessa johtuvat enemmän yksilökohtaisista eroista kuin edeltäjiään taitavammasta sukupolvesta. Kuitenkin on havaittavissa muutos, johon tieteenkin kuuluu siltä osin edistyneempiä yksilöitä. Päälliköt näkevät selkeää kehitystä erityisesti tiedonhakutaidoissa sekä kyvyissä oppia hallitsemaan ja käyttämään järjestelmiä. Nuoret siis näyttävät pysyvän paremmin mukana järjestelmien uusimisissa ja päivittämisissä eli juuri sillä osa-alueella, jota monet päälliköt pitävät heikkoutenaan. Uusien sukupolvien kyvyt nähdään merkittävänä potentiaalina, jota ei vielä osata täysin valjastaa organisaation hyväksi. Syväjohtajan työkalut, älyllinen stimulointi ja inspiroiva tapa motivoida, muodostuvat yhä tärkeämmiksi ja samalla vaikeammiksi. On todella tunnistettava alaisten taidot, jotta voi antaa kaikille sopivia tehtäviä.

Haastatteluissa tuli esiin muutamia erityisiä huomioita uusien sukupolvien teknologian käytöstä. Nuorten nähdään keskittyvän enemmän siihen, mistä tieto löytyy, kuin hallitsemaan itse absoluuttista tietoa. He eivät ole valmiita lukemaan suuria määriä tekstiä, vaan etsivät vain oleellisen. Nuorimpien sukupolvien nähdään välttelevän kynällä kirjoittamista ja todetaan,

että he eivät ole valmiita myöskään muistamaan suuria määriä tietoa, vaan haluavat mieluummin täyteen kirjoitetun muistilapun, josta voi asioita tarkistaa. Heille ei riitä muutama ranskalainen viiva, kuten päälliköiden ikäpolvelle. Tämä nähdään seurauksena älypuhelimien käytöstä. Eniten huomioita saatiin nuorempien lentäjäsukupolvien kanssa työskenteleviltä lentueen päälliköiltä. Tämä vahvistaa myös päälliköiden näkemystä siitä, että suurin murros diginatiivien osalta on vielä tulossa.

Megatrendien joukossa on näkemys, että diginatiivit, uudet sukupolvet, tulevat arvostamaan taitoja enemmän kuin tietoa. Tämän ajatellaan aiheuttavan mahdollisia haasteita johtamiselle. Toisaalta näkemys liitetään luovuuden ja innovatiivisuuden tärkeyden kasvuun ja organisaation madaltumiseen sitä kautta, että kaikilla on samat mahdollisuudet tehdä innovaatioita, kun kaikki tieto on kaikilla käytettävissä. Myös päälliköt näkevät uusien sukupolvien keskittyvän yhä enemmän siihen, mistä tieto löytyy kuin siihen, että he pyrkisivät hankkimaan enemmän tietoa. Tämä on myös havainto siitä, että arvopohja on muuttumassa trendien osoittamaan suuntaan. Taidon ja tiedon tasapainoilua on vaikea määrittää kumpaankaan suuntaan edes nykypäivänä. On ymmärrettävää, että ennen tieto on ollut rajatumpaa. Tärkein huomio tästä kokonaisuudesta on se, että uusien sukupolvien teknologinen taitavuus voi lisätä organisaation madaltamisen tarvetta ja tarvetta valjastaa kaikkien tasojen luovuus käyttöön jatkuvan kehittymisen nimissä.

Lentueessa ja lentokoulutuksessa on paljon toimintaa määrääviä ohjeistuksia, jotka tulisi hallita. Päälliköiden mielestä on kuitenkin tärkeämpää muistaa, millaista tietoa on olemassa ja mistä se on tarvittaessa löydettävissä kuin muistaa kaikkea ulkoa. Tämän nähdään vapauttavan kapasiteettia oleellisiin asioihin. Lentämisessä nähdään kuitenkin tarvittavan myös paljon ulkoa oppimista ja harjoiteltuja taitoja. Toimintaympäristö kannustaa hieman trendin mukaiseen taitojen arvostamiseen yli tiedon, mutta suoria johtopäätöksiä tulevaisuudessa odotettavissa olevasta muutoksesta ei voida tehdä. Lentueen päälliköt peräänkuuluttavat aiheeseen liittyen lähdekritiikkiä, jota he uusilta sukupolvilta toivoisivat lisää. ”Aika paljon olet tehokkaampi, kun löydät sinne lähteelle muita nopeammin. Etkä edes välttämättä, miten on opetettu, vaan itsenäisesti” (C).

Päälliköillä oli seuraavanlaisia näkemyksiä siitä, mitä diginatiivien tai ainakin yhä paremmin teknologiaa käyttävien sukupolvien johtamisessa tulee ottaa huomioon. Pitää yrittää itse pysyä kehityksessä mukana. Omaa osaamista tärkeämpää on kuitenkin ymmärtää alaisten kyvyt ja pyrkiä hyödyntämään niitä. Ei saa seistä uusien ideoiden esteenä. Täytyy myöntää, ettei itse

osaa kaikkea, mitä alaiset osaavat. Pitää kannustaa hyviä ideoita, vaikka ei itse kaikkea ymmärtäisikään. Päällikön täytyy uskaltaa käyttää alaisten ammattitaitoa myös päätöksenteossa. Pitää ymmärtää käyttää hyväksi nopeaa tiedonjakoa, mutta varoa tietoturvariskejä ja disinformaation levittämistä. Päälliköiden mielestä osaajien noustessa vähitellen johtajiksi kehitys pääsee nopeutumaan entisestään ikään kuin itsestään. ”Saa ja pitääkin yrittää rimpuilla mukana kehityksessä, mutta pitää myöntää, ettei osaa niin hyvin. Luottaa sitten alaisiin, että he osaavat” (F). Tässäkin syväjohtamisen kokonaisvaltaisten kulmakivien voidaan nähdä olevan ratkaisu tulevaisuuden haasteisiin. Luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida ja älyllinen stimulointi vastaavat myös diginatiivien tarpeeseen päästä kehittämään toimintaa, ja samalla organisaatio valjastaa käyttöönsä tietotaitoa.

4.3.3 Robottiikka ja tekoäly

Kun lentueen päälliköiltä kysytään robotiikan ja tekoälyn kehittymisestä tulevaisuudessa, tulevat ensimmäisenä esille miehittämättömät lentokoneet. Päälliköt kuitenkin näkevät, että tämä muutos on vielä kauempana kuin 2030-luvulla. Vaikka alkeiskoulutus muuttuisikin lentäjien kouluttamisesta operaattorien koulutukseksi, johtaminen ja lentueen päällikön tehtävä nähdään silti hyvin samankaltaisena ihmisten johtamisena kuin nyt. Ihmisten johtamisen nähdään olevan keskiössä, ja siihen ei uskota tulevan muutosta. ”Korostan ihmisten johtamista. Vaikka konekalusto vaihtuisi tai koneiden käyttö lisääntyisi, jossain kohtaa siinä rajapinnassa on ihminen, joka on enemmän osa johtamistoimintaa” (G).

Ennen miehittämättömien lentokoneiden tuloa nähdään muita mahdollisia sovelluksia kehittyneelle teknologialle. Automaation arvellaan lisääntyvän muun muassa laajan tiedonhallinnan sekä erilaisten sensorien ja analysointikykyjen osalta, jopa lentojen arvioinnissa tai valmistelussa. Ihmisen roolin nähdään muuttuvan enemmän tarkkailijan ja järjestelmän valvojan suuntaan. Tekoäly voi auttaa johtajaa tulevaisuudessa päätöksenteossa ja lisätä tilannetietoisuutta. Ihmisten roolia johtajana tai opettajana koneiden ei nähdä voivan ottaa. Hallinnollisissa järjestelmissä toivottaisiin yksinkertaisen toistamisen, kokoamisen tai kopioimisen jäävän kehityksen mukana minimaaliseksi. ”Varmaan hallinnollisissa töissä olisi paljon mahdollisuuksia. Annetaan tietokoneen tehdä tietokoneen hommat” (I).

4.3.4 Yhteenveto

Teknologian kehitysmahdollisuudet ymmärretään kokonaisvaltaisesti. Kehityksen nähdään mahdollistaneen työn volyymin kasvamisen nykyiselle tasolle. Viestintä verkostojen avulla koetaan huomattavasti helpommaksi kuin ennen, ja tämä auttaa päällikköä yhä lisääntyvässä etäjohtamisessa. Uusien järjestelmien käyttöönotto nopeutuu entisestään. Päälliköt kokevat ongelmallisena jatkuvan uusien järjestelmien opettelun.

Nuorten potentiaali teknologian ja järjestelmien käyttötaidoissa nähdään selkeästi. Alaisten taitoja ja potentiaalia ei kuitenkaan vielä osata täysin valjastaa organisaation käyttöön. Päälliköt näkevät uusien sukupolvien ymmärtävän yhä selkeämmin, missä kohtaa eri prosesseja voitaisiin käyttää teknologian sovelluksia. Sukupolvien mukanaan tuoman kehityksen esteenä ei saa seistä, vaan pitää uskaltaa päästää kehitys kulkemaan jopa oman ymmärryksen edellä. Johtajalta vaaditaan luottamuksen rakentamista, inspiroivaa tapaa motivoida ja älyllistä stimulointia aivan kuten organisaation madaltamisessa.

Tekoälyn ja robotiikan uskotaan lisäävän automatiikkaa tiedonhallinnassa ja päätöksenteossa. Kehityksen nähdään vahvistavan ihmisen roolia valvojana ja vaativan edelleenkin perusteellista järjestelmätuntemusta. Ihmisten nähdään johtavan ihmisiä myös tulevaisuudessa. Teknologian ei uskota pääsevän tähän rajapintaan kiinni, ainakaan vielä 15 vuoden päästä.

4.4 Arvot ja sukupolvien erot

Tässä kappaleessa paneudutaan arvojen muutokseen ja etenkin siihen, miten lentueen päälliköltä vaadittava johtaminen voi muuttua, kun ympäristön ja alaisten arvot muuttuvat. Ensin selvitetään millaisia arvoja lentueessa päälliköillä ja alaisilla on ja haetaan näkemyksiä siitä, miten ne ovat muuttuneet. Sitten paneudutaan erikseen muutamaan kokonaisuuteen. Pohditaan sitä, miten elämänkatsomus vaikuttaa johtamiseen lentueessa. Sitten selvitetään, miten koulutuksen tason paraneminen ja väestön vanheneminen näkyvät päällikölle alaisten ja toimintaympäristön kautta. Seuraavaksi keskitytään trendien mukaan suurimpaan arvomuutokseen, ympäristöarvoihin. Viimeisenä avataan sitä, kuinka kansainvälistyminen ja kulttuurien sekoittuminen tuovat oman mausteensa ihmisten johtamiseen muun muassa arvojen kautta.

Tämä kappale sivuaa välillä aiempien teemojen osia, mutta keskittyy kuitenkin erillisiin arvokokonaisuuksiin, muutoksiin, joilla nähdään olevan vaikutusta lentueen johtamisessa 2030-

luvulla. Päällekkäisyydet aiempien teemojen kanssa vahvistavat tärkeimpien havaintojen kokonaisvaltaisuutta. Aihekokonaisuudet tässä teemassa ovat siis arvot ja sukupolvien erot, elämänkatsomus, koulutuksen tason kasvu, väestön vanheneminen, ympäristöarvot ja kulttuurien kohtaaminen.

Transformationalisen johtamisen keinoihin lukeutuu se, että johtaja saa alaisten ja organisaation tavoitteet kohtaamaan. Siinä johtaja tunnistaa alaistensa motiivit ja pyrkii tyydyttämään alaistensa korkeamman tason tarpeita. Tällainen toiminta vaatii alaisten arvojen ymmärtämistä. On myös mahdollista, että juuri transformationalisen johtamisen keinoin voidaan vastata erilaisiin alaisten arvomuutoksiin.

4.4.1 Arvojen muutos lentueissa

Lentueen päälliköt antavat itsestään työorientoituneen mutta perheläheisen kuvan. Arvoja kuvailtaessa isänmaallisuus ja maanpuolustustahto ovat nähtävissä. Työhön tarkemmin paneuduttaessa lähtökohtia ovat yksilölähtöisyys ja työhyvinvointi. Rehellisyys, avoimuus, vastuullisuus, luotettavuus, ahkeruus, oma-aloitteisuus ja innovatiivisuus ovat niitä ominaisuuksia, joita päälliköt itse haluavat vaalia ja joita he odottavat myös alaisiltaan. Työorientoituminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että perhettä saisi laiminlyödä. Kun ollaan töissä, tehdään työt kunnolla, ja kun ollaan vapaa-ajalla, keskitytään vapaa-aikaan. Arvot työssä ja kotona eivät päälliköiden mukaan eroa toisistaan merkittävästi, mutta perhe ja sen mukanaan tuomat arvot näkyvät töissä tehtävissä valinnoissa.

Päälliköt näkevät alaisten arvojen muuttuneen työpaikalla. Työilmapiiristä huolehtimisen ja pehmeiden arvojen vaalimisen koetaan lisääntyneen. Päälliköiden mielestä oppilaiden ja opettajien välit ovat lähentyneet. Samalla arvostus ja kunnioitus kumpaankin suuntaan nähdään nyt suurempana kuin päälliköiden nuoruudessa. Joidenkin mielestä arvot ovat muuttuneet hieman yksilökeskeisemmiksi yhteisöllisyyden kustannuksella. Työpaikan arvojen muutoksesta esille nousee myös avoimuuden lisääntyminen ja kehitysideoiden esille tuomisen kynnyksen madaltuminen. Syväjohtamisen luottamuksen rakentaminen ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen osoittavat paikkansa. Lentueen arvot ja niiden muutokset nähdään terveinä ja positiivisina. ”Avoimuus ja yhteisöllisyys on ollut rakentavia tekijöitä ja oikeastaan kivijalka laivueessa ja on edelleenkin eteenpäin vievä voima” (H).

Päälliköt arvioivat uusia sukupolvia kokonaisuuksina. He mainitsevat monessa kohdassa monien ominaisuuksien osalta, että erot ovat persoonasta kiinni eivätkä näe selkeää eroa sukupolvien välillä. Kuitenkin jonkinlaista yleistystä haastateltavat näkevät sukupolvissa ymmärtäen samalla, että yksiselitteisyys on kaukana. Tämä on ymmärrettävä osa hitaan muutoksen havainnointia. Aina on ”edelläkävijöitä” ennen ”valtavirtaa”, ja jotkut heistä jäävät trendien tavoin ”tähdennennoiksi”, kun taas jotkut ennakoivat suurempaa samansuuntaista muutosta.

Uudet lentäjäsukupolvet ovat monien päälliköiden mukaan kasvaneet erilaisessa ympäristössä kuin he itse. Nuoret eivät ole tottuneet huutamiseen. He haluavat tulla kohdelluiksi yksilöinä eivätkä ole yhtä valmiita tottelemaan asetettua auktoriteettia kuin ennen. Ihmisten johtaminen pehmeillä arvoilla sopii heille paremmin kuin sotilaallinen käskykulttuuri. He ovat eläneet ehkä helpompaa elämää paremmissa oloissa, ilman suuria taloudellisia tai muita vaikeuksia. Siksi he päälliköiden mielestä arvostavat varmaa työpaikkaa vähemmän, ja heillä on pienempi työn ja auktoriteetin arvostus. Tärkeämpänä he näkevät elämänsä monipuolisen sisällön, johon kuuluu muutakin kuin työ. Ilmavoimien lentäjän työ nähdään kuitenkin usein todella mielenkiintoisena ja merkittävänä identiteetille. Kokonaisvaltainen hyvinvointi sekä toiminnallisesti ja sosiaalisesti rikas elämä on kyettävä yhdistämään työuraan. Transformationaaliseen pohjaan tukeutuvat syväjohtamisen kulmakivet, luottamuksen rakentaminen ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, vaikuttavat taas hyvin sopivilta työkaluilta johtajalle. ”Isänmaallisuus ja velvollisuus työnantajaa kohden ovat laskeneet hiukan. Sodista alkaa olla aikaa” (B).

Päälliköt ovat yksimielisiä siitä, etteivät lähtisi muuttamaan alaistensa arvoja. Pääosin nähdään, että arvojen muuttamisen tarvetta ei ole, mutta taustalla on myös oletus, että se ei ole esimiehen tehtävä, eikä sellaiseen voisi olla tarpeeksi tietoa henkilöstä. Päälliköt ajattelevat myös, että arvoja voi muokata vain yksilö itse. Päälliköt luottavat suuresti lentoupseerin koulutukseen ja valintaprosessiin ja näkevät, että jo niiden ansiosta arvot muokkautuvat sopiviksi, tai väärät arvot karsiutuvat matkalla. Havaittavien arvoerojen nähdään mahtuvan työympäristöön toistensa lomaan.

Eri-ikäisten alaisten johtamisessa nähdään eroja. Muutama näkee, että lentueissa alaiset ovat niin tasapäistä porukkaa, ettei eroa ole johtamisessakaan, tai haluaa johtaa kaikkia samalla tavalla. Kokeneet alaiset nähdään kuitenkin helpompina johdettavina. Nuorempien nähdään hakevan paikkaansa ja vaativan ohjausta. Vanhemmat ikäluokat nähdään hieman uudempia työorientoituneempina, ja heidän nähdään arvostavan työtä enemmän. Tämä ei tarkoita sitä, etteivät nuoremmat tekisi töitään hyvin. Toisaalta vanhempien nähdään jopa kangistuvan hel-

pommin vanhoihin tapoihin, kun taas uudet ovat valmiimpia innovatiivisiin ratkaisuihin. ”Voi olla, että työn tulos on parempi nykyään kuin ennen, kun tehtiin työtä työn takia” (H).

Monessa haastattelun kohdassa uusien sukupolvien todetaan olevan rohkeampia tuomaan ideoita ja myös omaa persoonaansa esille. Tähän nähdään syynä muun muassa aiemmin mainittu auktoriteetin arvostuksen väheneminen sekä kokemus siitä, että epäkohtien esittämisestä ei rangaista, vaan kehitysideoiden esittämiseen päinvastoin kannustetaan. Nuoret nähdään avarakatseisempina ja parempina hakemaan tietoa sekä myös mahdollisesti kriittisempinä vanhoja tapoja kohtaan. Kenties he myös vaativat dynaamisempaa johtamista. Joidenkin näkemysten mukaan nuorimpien sukupolvien keskuudessa yhteisöllisyys on hieman väistynyt yksilökeskeisyyden tieltä. Silti nähdään, että kurssien kesken vallitsee hyvä yhteisöllisyys ja me-henki. ”He eivät varmaankaan katso, että tämä vanhan liiton johtaminen on paras tapa, vaan haluaisivat jotain dynaamisempaa ja nopeampaa” (E).

Nuorimpia tulokkaita arvioidessaan jotkut päälliköt näkevät, että nämä sukupolvet ovat herkempiä kuin edeltäjänsä. Ei keestetä huutamista tai kovaa sanomista, ”tappajan katsetta” on vähemmän, ja kunto on huonompi. Samalla nähdään digimurroksen alkavan, ja toisaalta koulutusputken nähdään vanhentavan laivueeseen tulijoita, jolloin he tulevat laivueisiin valmiimpina ja taitavampina. Koulutuksen nähdään tehostuneen ja harppauksen varsinkin Hawkin ja Hornetin välillä pienentyneen. Toisaalta koulutuksen koetaan muuttuneen laaja-alaisemmaksi, minkä käänköpuolena on lentämiseen keskittyneen tietotaitotason heikkeneminen. ”Nykyajan johtaminen, tällainen pehmeämpi johtaminen, sopii näille nykynuorille, kylmän sodan aikainen huuto aiheuttaisi shokkitiloja” (E).

Suurimpana erona ihmisten elämäntilanteen osalta nähdään kuitenkin perhe. Se näkyy muun muassa vapaa-ajan joustavuuden suhteen. Perhe voi vaikuttaa töihin niin negatiivisesti kuin positiivisesti. Päälliköt näkevät perheelliset monella tavalla kypsempinä, ja perhe voi auttaa jaksamaan töissä. Toisaalta perheen huolet voivat olla omia painavampia ja arki kuluttavaa, ja tämä voi heijastua töihin. Päällikön tehtäväksi jää tunnistaa eri syistä johtuvat henkilökohtaiset tilanteet ja tarvittaessa keventää työtaakkaa hetkellisesti.

4.4.2 Koulutuksen tason kasvu ja väestön vanheneminen

Päälliköt tunnistavat megatrendien mukaisen koulutustason paranemisen. Yleissivistyksessä ei nähdä selkeitä eroja, vaan henkilökohtaisten intressien nähdään vaikuttavan enemmän eri-

koistietoihin. Tiedonhallinnan nähdään muuttuvan siihen suuntaan, että ei tarvitse muistaa kaikkea vaan ainoastaan se, mistä tiedon löytää. Oma-aloitteisuus, itseohjautuvuus, innovatiivisuus, kielitaito sekä teknologiankäsitteily- ja tiedonhakutaidot tulevat haastattelussa esille useasti. Myös akateemisen ajattelun sekä tekstin tuottamisen ja tekstin laadun nähdään parantuneen. Näiden taitojen nähdään olevan ainakin osittain uuden maisterikurssin ansiota.

Uudenmuotoinen maisterikurssi nousee esille haastattelun eri teemoissa. Maisterikurssi on monille lentueen päälliköille merkittävä, koska se vaikuttaa merkittävästi alaisten paikallaoloon ja käytettävyyteen. Yleinen sävy maisterikurssin osalta on negatiivinen juuri resursoinnin ja informaation jakamisen vaikeuden takia. Toisaalta sen nähdään tuottaneen juuri yleistietoa ja akateemista valmiutta, josta nähdään olevan hyötyä myös lentueissa. Maisterikurssin ansiosta alaisilla nähdään myös olevan entistä laajempi pohjatieto ilmavoimista ja parempi projektinhallintakyky. Maisteriopinnot nähdään innovatiivisuutta rajoittavana, sillä nuorille ei voida enää antaa yhtä suuria projekteja varhaisina lentueaikoinaan.

Lentueen päälliköt ovat huolissaan alaisten lentotaidoista. Nähdään, että akateeminen koulutus on suoraan pois täydellisestä ydinbisnekseen keskittymisestä. Toisaalta myönnetään, että suurta vaikutusta ei ole, mutta suunta on huono. Laajemman koulutuksen hyvistä vaikutuksista huolimatta päälliköt peräänkuuluttavat myös käytännön johtamistaitoa ja delegointikykyä. Päälliköillä on myös huoli kyvystä suhteuttaa töitä. Pienet tehtävät tulisi kyetä tekemään pienellä vaivalla, pienemmissä projekteissa ei tarvitse käyttää koko kapasiteettia.

Koulutusputki on hieman venynyt, ja sen nähdään mahdollisesti venyvän lisää. Siksi lentueisiin tulevat nuoret ovat pari vuotta vanhempia kuin ennen. Päälliköt uskovat, että muutamalla vuodella vanhenevat kaikki ”portaat”, ja joka tehtävässä ollaan vähän pidempään. Eläkeikä nousee, ja ylennykset tulevat myöhemmin. Urakierron nähdään jo hidastuneen suurten ikäluokkien vanhenemisen mukana. Huolena tulee esiin mahdollinen tukos päällikkötasolle, jolloin nuoret joutuvat odottamaan pitkään päästäkseen esimiesasemiin. Eläkeiän nousemisen ei uskota tuovan lisävuosia lentueeseen, ja tämä on päälliköiden mielestä huono asia. Heidän mielestään osaaminen pysyy jo tällä hetkellä lentueissa liian lyhyen aikaa. Tämän voidaan nähdä lisäävän tarvetta tietojen ja taitojen tehokkaalle jakamiselle organisaation kesken.

Alaisten vanhenemisen ei nähdä vaikuttavan päällikön johtamiseen merkittävästi. Kun alaiset ovat ”työntekijöitä eikä kadetteja”, sitä pidetään helpompana päällikölle. Päällikön rooli on sitä valmentajamaisempi, mitä kokeneempia alaiset ovat. Vain yksi päällikkö oli huolissaan

väestörakenteen muutoksesta, joka saattaa vähentää osaavien nuorten hakeutumista koulutukseen. Yleisesti rekrytointia ei nähdä ongelmana, vaan suurin vaikutus nähdään henkilöstön vanhenemisessa. Merkittävin muutos ennusteiden ja päälliköiden mukaan on vanhempien ikäpolvien määrän kasvaminen suhteessa työikäisiin.

4.4.3 Ympäristöarvot

Ympäristöarvot ja kestävän kehityksen arvojen muutos nähdään trendien mukaan yhtenä merkittävimmistä arvomuutoksista viime vuosikymmeninä. Päälliköt tunnistavat lentotoiminnan suuren hiilijalanjäljen ja ymmärtävät ilmastonmuutoksen laajemmat vaikutukset. Ilmavoimien toiminta kuitenkin nähdään hyvin perusteltuna, ja päälliköt eivät usko, että samaan ylläpidettävään suorituskykyyn voitaisiin päästä ympäristöystävällisemmin keinoin.

Päälliköt näkevät, että ohjeistus ympäristölle haitallisten aineiden käytöstä on kehittynyt viime aikoina merkittävästi, ja kaikki tehdään niin paljon ympäristöä kunnioittaen kuin mahdollista. Ideoita polttoaineen säästämiseen on saatu lentokoulutuksen sisällön optimoinnin sekä simulaattorien käytön kautta. Konetyyppien valintojen ja lentotuntien optimointipäätösten takana painavat kuitenkin enemmän tehokkuus ja taloudellisuus. Tehokkuuden ja taloudellisuuden kautta voidaan joskus päästä myös ympäristöystävällisempään suuntaan. ”Kyllähän tälle joku peruste on, miksi tätä tehdään, että ei tässä tarvitse kokea omantunnon tuskaa” (H).

Mielenkiintoinen yksityiskohta on se, että keskusteltaessa ympäristön huomioimisesta, päälliköiden puheenvuoroista nousi lähes poikkeuksetta esille meluhaittojen minimoiminen. Meluvalituksia halutaan välttää, ja melun minimoimiseksi on olemassa lentäjiä koskevia ohjeistuksia, jotka ovat käytössä päivittäisessä lentopalveluksessa. Voidaan ajatella, että ympäristön paine ja lukuisat meluvalitukset ovat antaneet syyn toimia, jotta kansan mielipide toimintaa kohtaan ei kääntyisi negatiiviseksi. Vain muutama päällikkö mainitsi, että ympäristöarvojen muuttuminen voisi olla suurin haaste juuri yleisen mielipiteen kautta. Meluhaittojen saama suuri huomio vahvistaa näkemystä siitä, että yleinen mielipide voi vaikuttaa toimintaan merkittävästi. Miten siis voidaan tulevaisuudessa perustella ympäristöä suuresti rasittava toiminta, kun yleinen mielipide on kenties entistä valveutuneempi juuri kestävän kehityksen osalta?

Lentueen päälliköiden vastausten perusteella sään muuttumisen uskotaan olevan merkittävin ilmastonmuutoksen myötä tuleva vaikutus lentopalvelukseen. Sään uskotaan muuttuvan hiitaasti sumuisempaan suuntaan, kevään ja syksyn uskotaan pidentyvän ja talvien lauhtuvan.

Muutosten nähdään vaikeuttavan lentotoimintaa huonon näkyvyyden ja alhaisten pilvikorkeuksien takia. Myös äärisääilmiöiden uskotaan lisääntyvän, ja myrskyjen, ääriämpötilojen ja kovien tuulien nähdään vaikeuttavan toimintaa merkittävästi. Ainoa päällikön johtamiseen suoraan vedettävä vaikutus oli kommentti siitä, että pitää olla valmis keskeyttämään toimintaa takia, eikä vain toimia vanhalla mentaliteetilla, että ”on ennenkin pärjätty”. Ilmastonmuutoksen ei kaikesta edellisestä huolimatta nähdä aiheuttavan merkittävää muutosta lentueen arkitoimintaan seuraavan 15 vuoden aikana, ei edes ihmisten arvojen kautta.

4.4.4 Kulttuurien kohtaaminen

Lentueen päälliköt kokevat työympäristönsä henkilöstön hyvin homogeenisenä. Koulutusputken ja valintaprosessin uskotaan siivilöivän työyhteisöön hyvin samankaltaisia ihmisiä. Kansainvälisissä harjoituksissa käyminen on monille päälliköille tuttua, ja näkemyksiä ulkomaalaisten kanssa työskentelystä on. Pohjoismaiden kesken ei nähdä merkittäviä eroja toiminnassa, arvoissa tai käytännöissä. Eteläeurooppalaisten kanssa huomataan eroja esimerkiksi aikatauluissa ja tarkkuudessa. Yhdysvaltalaisien kanssa työskenneltäessä taas huomio kiinnittyy sosiaaliseen kanssakäymiseen ja siihen, että pitää panostaa suulliseen kommunikaatioon. Pitää muistaa, ettei juroteta samalla tavalla kuin toisten suomalaisten kesken.

Myös henkilöstöryhmien välisessä kanssakäymisessä saattaa olla suuriakin eroja. Yhdysvaltain ilmavoimien organisaatioissa upseerien ja aliupseerien sekä lentävän henkilöstön ja tekniikan välillä voi olla auktoriteettiseiniä, mitä Suomessa hämmästellään. Tällaiset voimakkaat sisäänrakennetut rajoitteet – myös joitakin kansoja kohtaan – vähentävät keskustelun avoimuutta. Toisista kulttuureista nähdään kuitenkin olevan myös opittavaa. Maailmankansalaisuuden nähdään lisääntyneen. Toisin sanoen maiden väliset kulttuurierot ovat mitättömiä sen rinnalla, että ihmiset osaavat käyttäytyä kansainvälisesti korrektisti ja tulevat toimeen tilannetajun ansiosta. Tällaista sosiaalista tilannetajua päälliköt pitävät oleellisena taitona, jotta voidaan selvittää yhteistyöstä eri kulttuuritaustaisten kanssa.

Lentueissa on pieniä viitteitä siitä, että erilaiset kulttuuritaustat ovat rikastuttamassa työyhteisöä. Varusmieskurssin sukunimilista on vuosi vuodelta heterogeenisempi. Päälliköt näkevät tämän heijastavan pienellä viiveellä väestön kokonaisjakaumaa. Tämän suuntaisen kehityksen uskotaan jatkuvan ja suurimman muutoksen olevan vielä tulossa. Tämän nähdään lisäävän johtajan tarvetta tuntea alaisensa hyvin.

Valinta- ja koulutusjärjestelmään luotetaan vahvasti. Vaikka eri taustoista peräisin olevat nuoret päätyvät lentueen päällikön alaisiksi, voi päällikkö luottaa heihin kuin ennenkin. Jo tämä näkemys osoittaa, että epävarmuutta ja epäilyä on olemassa. Osa päälliköistä uskoo vilpittömästi, että kaikki eri kulttuuri- ja uskontotaustaiset voisivat toimia ilmavoimien lentäjinä. Muiden pelkona ja epäilyn aiheena on valheellinen motivaatio, soluttautumisen pelko ja epäily siitä, onko isänmaallisuus ja maanpuolustustahto kovan paikan tullen yhtä voimakas kuin perisuomalaisilla. Myös Suomen lain mahdollisuuksia ja taustatutkimuksen laajuuden rajoitteita pohditaan päälliköiden kesken. Päälliköiden käsitysten mukaan on todennäköisempää, että vasta Suomessa syntyneet maahanmuuttajataustaiset henkilöt pääsisivät lentäjäkoulutukseen. Suomalaisen koulutusjärjestelmän uskotaan vahvistavan haluttuja ominaisuuksia ja näkemyksiä. Valintaprosessin läpäisseiden uskotaan lisäksi muokkautuvan koulutuksen aikana sopiviksi toimimaan ilmavoimien lentäjinä.

4.4.5 Yhteenveto

Arvojen muutos peilaa perinteisen vakaan työn muutokseen liittyviä huomioita ja toisaalta diginatiivien aikaansaaman murroksen osa-alueita. Uusimmat lentueen päälliköiden alaisiksi tulevat sukupolvet haluavat ihmisläheisempää johtamista ja ovat samalla valmiita kritisoi-
maan kaikkia vanhoja käytäntöjä ja esittämään uusia, yhä innovatiivisempia ideoita. He ovat yhä koulutetumpia ja ympäristötietoisempia ja mahdollisesti monikulttuurisia. Tämä lisää johtajan tarvetta tuntea alaistensa taustat ja toisaalta perustella kaikkea toimintaa. Pitää tuntea ja ymmärtää erilaisia kulttuureita ja toimintatapoja. Johtaminen vaatii kielitaitoa ja ymmärrystä ulkomaalaisten kanssa toimimisesta. Päällikön täytyy ymmärtää myös tietoturvaa ja ulkopolitiikkaa. Koulutetummat alaiset vaativat johtajalta yhä parempaa ammattitaitoa ja kenties asiantuntijuutta. Johtajan rooli muuttuu valmentajamaiseksi ja ohjaavaksi, kun alaiset ovat motivoituneita ja taitavia. Syväjohtaminen tarjoaa työkaluiksi erityisesti alaisten yksilöllistä kohtaamista ja luottamuksen rakentamista.

Transformationalisen johtajan taitoihin kuuluu alaisten arvojen ja tavoitteiden tunnistaminen ja käyttäminen. Tämä taito voidaan nähdä entistä tärkeämpänä tulevaisuudessa. Sotilasjohtajan toimintaympäristössä transformationaalinen johtajuus rakentaa arvopohjaa, joka saa alaiset jopa vaarantamaan henkensä yhteiseen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtaja oikeuttaa paikansa asetettua auktoriteettia yhä vähemmän arvostavien sukupolvien keskuudessa luottamuksen rakentamisen kautta. Syväjohtamisen muutkin kulmakivet vastaavat laajasti trendien mukaiseen arvojen muutokseen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Teemahaastattelun idean mukaisesti lopulliset havainnot eivät jää jaottuneiksi teemoittain, vaan ne ovat nähtävissä kaikissa teemoissa. Tässä luvussa koostetaan merkittävimmät kokonaisuudet, joiden tämän tutkimuksen mukaan uskotaan näkyvän tulevaisuudessa ihmisten johtamisessa ilmavoimien lentueissa. Näitä kokonaisuuksia on kolme:

- *Organisaation madaltuminen*
- *Digimurros on käynnissä sekä*
- *Ihmisläheinen ja yksilökeskeinen johtaminen.*

Teoriakatsauksen huomiot tukevat selkeästi näitä johtopäätöksiä.

Kunkin valitun kokonaisuuden voidaan myös nähdä nousevan yhdestä haastattelun teemasta:

- Perinteisen vakaan työn muutos – Organisaation madaltuminen
- Arvot ja sukupolvien erot – Yksilökeskeinen ja ihmisläheinen johtaminen
- Teknologian kehitys ja integroituminen arkeen – Digimurros on käynnissä.

Merkittävämpiä ovat kuitenkin teemojen välillä nähtävissä olevat yhteydet liitettynä lentueen päällikön toimintaympäristön erityispiirteisiin. Johtopäätöksiin valitut kokonaisuudet ovat nähtävissä kaikkien haastattelun teemojen sisällä, ja lopulta ne myös kytkeytyvät selkeästi toisiinsa. Luku Johtopäätökset vastaa tutkimuksen pääkysymykseen ”*Millaisia johtajuushaasteita lentueen päälliköt kohtaavat tehtävässään 2030-luvulla?*”

5.1 Organisaation madaltuminen

Organisaation madaltuminen liittyy erityisesti innovointiin ja kehittymiseen kannustavan ilmapiirin vahvistumiseen. Organisaation madaltumisella lentueissa ei tarkoiteta tässä tutkimuksessa organisaation rakenteiden muuttumista, vaan sitä, että yksilöiden toiminta ei ole yhtä sidottua organisaation tasoihin ja sääntöihin kuin ennen. Koko organisaation tietotaitoa halutaan käyttää toiminnan kehittämisen hyväksi. Alaiset ovat kasvaneet yhä selkeämmin ympäristössä, jossa oma-aloitteisuus ja kehittämisideoiden esittäminen on ollut hyväksyttävää ja kannustettavaa. Diginatiivius liittyy luovuuden ja innovatiivisuuden kautta organisaation madaltumiseen. Tieto on kaikilla käytössä, ja kaikilla on mahdollisuus keksiä yleishyödyllisiä uudistuksia. Perinteisen vakaan työn muutoksen mukainen yksilön lisääntyvä tarve ja halu

tehdä jotain merkittävää on hyödyksi myös organisaatiolle, kunhan johtaja valjastaa potentiaalin käyttöön. Johtajan on annettava yhä enemmän vastuuta alaisilleen. Tähän voidaan päästä myös syväjohtajan transformationaalisen johtamisen keinoin. Kaikki syväjohtamisen kulmakivet voidaan yhdistää järkevästi tähän kokonaisuuteen.

Jatkuva tehostamisen tarve on myös organisaation madaltumisen syy. Avoimeen kilpailuun ja jatkuvaan talouskasvuun perustuva hyvinvointitalous aiheuttaa resurssien vähenemistä ja samaan aikaan tulostavoitteiden kiristymistä myös lentueissa. Jatkuvan tehostamisen vaade on saavuttanut vaiheen, jossa vastauksena on jatkuva kehittyminen. Kaikkia toimintatapoja on tarkasteltava jatkuvasti niin yksilö- kuin organisaatiotasolla, ja on löydettävä parempia keinoja saavuttaa sama tai enemmän vähemmällä ihmistyöllä. Toiminnan kehittäminen on maksimaalista, kun ideoita syntyy kaikilla organisaation tasoilla. Joskus tehostaminen voi olla myös keskittymistä oleelliseen ja jonkin asian tekemättä jättämistä.

Oppivan organisaation keinot vastaavat jatkuvan kehittymisen tarpeeseen. Näyttää siltä, että lentueissa on valjastettu käyttöön avoin ja kehitykseen kannustava kulttuuri. Lentueen työntekijöitä rohkaistaan oma-aloitteisuuteen, ja alaiset ovat kasvaneet organisaatiokulttuurissa, joka on kannustanut toiminnan avoimeen kehittämiseen. On ymmärrettävä, että lentue on yhteisö, jossa työskentelevät henkilöt ovat kaikki ammattilaisia tai kouluttautumassa kyseisen toiminnan ammattilaisiksi. On siis luontevaa, että osaavaa väkeä voidaan käyttää toiminnan kehittämiseen, ja on myös luontevaa muuttaa kouluttava ympäristö kehittäväksi ympäristöksi. Lentue on siis potentiaalinen työyhteisö luovuuden ja innovaation kannustamiselle ja organisaation madaltamiselle. Myös lentueen päällikön ja hänen alaisensa asiantuntijaroolin korostuminen organisaatiossa vahvistaa tätä ilmiötä.

Lentueen päälliköiden näkemykset toiminnan tehostamisesta keskittyivät kalenterointiin ja pitkän ajan suunnitteluun. Päälliköt näkevät, että työyhteisö käy toiminnassa välillä ääri rajoilla. Nähdään, että paljota enempää ei voida tehdä, ja juuri keskittymällä päätehtävään ja käyttämällä resursseja entistä viisaammin saavutetaan kasvavat tulostavoitteet. Alaisten asiantuntijuuden ottaminen osaksi päällikön työskentelyä vaatii luottamusta ja delegointitaitoja. Vuoro-vaikutussuhteisiin panostava johtaja, joka uskaltaa jakaa johtajuuttaan, voidaan nähdä edelläkävijänä. Yhdessä kehittäminen on aina tehokkaampaa kuin yksin kehittäminen. Johtajan haasteena on löytää oma paikkansa kokonaisuuden hallitsijana, samalla kun hän luovuttaa rohkeasti osan johtajuudestaan alaisilleen.

5.2 Yksilökeskeinen ja ihmisläheinen johtaminen

Yksilökeskeinen ja ihmisläheinen johtaminen vaikuttaa tutkimuksen tulosten perusteella parhaalta tavalta johtaa uusia lentäjäsukupolvia lentueen päällikkönä. Megatrendien mukaista alaisten arvojen muuttumista yksilökeskeisemmiksi, elämyshakuisiksi ja vähemmän työorientoituneiksi on havaittavissa lentueissa. Diginatiivius, luovuuden ja innovatiivisuuden henkilökohtainen tarve, työn merkityksen muutos sekä yksilöllisyyden nousu viittaavat kaikki siihen suuntaan, että perinteiseen käskyjohtamiseen ei ole paluuta. Nuorten ei nähdä tottuneen kovuuteen ja pettymyksiin samalla tavalla kuin vanhempien sukupolvien. Lentueessa muutokseen onkin jo vastattu. Lentueessa päällikön ja alaisten välit nähdään hyvin läheisinä ja jopa kaverillisina. Päälliköt tiedostavat selkeästi asemansa eivätkä näe kaverillisissa suhteissa ongelmaa.

Johtajan haasteeksi nousee se, miten sovittaa organisaation ja yksilön tarpeet yhteen, kun nämä mahdollisesti eroavat toisistaan yhä enemmän. Transformationaalisen johtamisen keinoin on teoriassa mahdollista vastata tähän haasteeseen. Yksilön ja organisaation tavoitteiden yhdistäminen on johtamisteorian ydin. Syväjohtamisen antamalla valmiuksilla lentueen päälliköt ovat tähän saakka vastanneet kohtaamiinsa haasteisiin. Voi olla myös tarvetta kehittää johtamista edelleen kohti yhä suurempaa vuorovaikutteisuuutta. Vuorovaikutussuhteiden tutkimiseen ja ratkaisujen löytämiseen niiden kautta keskittyy muun muassa jaettu johtajuus, joka myös Seeckin (2008) mukaan on mahdollinen suunnannäyttävä tulevaisuuden johtamisen tutkimuksessa. Johtajan rooli ei tule pienentymään tulevaisuudessa, vaikka jaetun johtajuuden mukaan organisaation nähdäänkin madaltuvan. Johtaminen voi jopa muuttua sen ansiosta yhä tärkeämmäksi, kun organisaation rakenteet eivät aseta johtajaa asemaansa niin selvästi kuin ennen. Lentueen erityispiirteiden takia jaetun johtamisen lisäksi myös osaamisen johtaminen ja projektijohtaminen ovat hyödyllisiä kokonaisuuksia tulevaisuuden lentueen päällikölle.

Transformationaalisen johtamisteorian mukaan johtajan on tarpeellista tunnistaa alaisten motiivit, jotta hän voi yhdistää ne korkeamman tason kasvutavoitteiden kautta organisaation tavoitteisiin. Kulttuuritaustojen moninaistuminen sekä erilaisten arvojen, esimerkiksi ympäristöarvojen, yksittäinen vahvistuminen, tekee alaisten arvopohjasta entistä monimuotoisemman. Teoriassa erilaisten arvopohjien tunnistaminen ja käsittely ovat transformationaaliselle johtajalle keskeistä toimintaa, mutta todellisuus kuulostaa haastavalta. Homogenoiva valinta- ja koulutusjärjestelmä voivat tältä osin helpottaa päällikön tehtävää lentueessa. Myös lentueessa

havaittava koulutuksen johdonmukaisuus, suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus auttavat johtajaa alaisten ja organisaation tavoitteiden yhteensovittamisessa.

Johtamisen lentueen arjessa eli lentopalveluksessa päälliköt näkevät hyvin standardoituna ja resursoivana johtamisena siksi, että ohjeistukset ja rytmi ovat kaikille selviä. Kun perustointi on selkeää, on mahdollisuus keskittyä yksilölliseen kohtaamiseen. Oppimiseen tähtäävässä toiminnassa pedagogisuus tuo mukanaan yksilölähtöisyyttä. Kun opettajalla on vastuu varmistaa oppiminen, hän tekee opettamisesta tarvittaessa yksilöllistä, havaitessaan oppilaan oppimisominaisuudet.

Transformationaaliseen johtamiseen perustuvan syväjohtamisen opeilla lentueen päälliköt ovat saaneet luotua organisaatiokulttuurin, joka pyrkii kehittämään itseään. Transformationaalisen johtajuuden todellista korrelaatiota organisaatiokulttuurin kehittymiseen on vaikea todeta, mutta sen keinoin tai ainakin sen vaikutuksen alaisena kehitys on ollut mahdollista. Sitä on tapahtunut, tai ainakin kehitys on mennyt siihen suuntaan. Transformationaalisen johtajuuden perusteet voivat tämän tutkimuksen havaintojen mukaan myös toimia tulevaisuuden johtamisen perusteina. Toisaalta johtamisessa uskotaan tarvittavan muutosta kohti yhä taitavampaa vuorovaikutussuhteiden hyödyntämistä.

Ympäristöarvojen nousemisen ja koulutuksen tason paranemisen takia päällikkö saattaa joutuu perustelemaan alaisilleen lentueen toimintaa entistä paremmin. Tämä ei välttämättä koske ainoastaan toimintaa hiilijalanjäljen ja sotilaallisuuden osalta vaan kaikkien perusteiden ravis- telemista. Toisaalta lentueeseen saapuvat alaiset ovat valinneet pitkän polkunsu omien arvo- jensa mukaan, ja voidaan olettaa, että suuria ristiriitoja heidän ja ilmavoimien toiminnan välil- lä ei ole. Tästä huolimatta nuorten sukupolvien ei nähdä hyväksyvän vanhoja tapoja yhtä hel- posti kuin edeltäjiensä. He tulevat vaatimaan jatkuvaa ja perusteltua kehitystä.

Alaisten arvojen muuttuminen yksilökeskeisemmiksi, elämishakuisiksi ja vähemmän työ- orientoituneiksi on haaste tuleville lentueen päälliköille. Yksilön ja organisaation tavoitteet eroavat tutkimuksen mukaan yhä enemmän toisistaan. Jo mainittu transformationaalinen joh- taminen voi olla ratkaisu, mutta tulevaisuuden johtajan haasteisiin löytyy vastauksia myös vanhoista johtamisen paradigmoista. Johtajan tehtävä, valjastaa ammattitaitoisten tietotyöläis- ten osaaminen organisaation hyväksi, on innovaatioparadigman perusajatuksia. Vision ja ta- voitteen kirkastaminen nousi esille päälliköiden ehdotuksissa, jotka koskivat toiminnan tehos- tamista ja alaisten motivointia. Yhteisen tavoitteen määrittely ja yhteiseen tavoitteeseen pyr-

kiminen muodostuivat organisaatiokulttuuriteorioiden mukana. Innovaatioteoriat korostavat jatkuvaa kehittymistä ja organisaation oppimista. Jatkuva kehitys nähdään keskeisenä myös päälliköiden keskuudessa. Jos yksilö pääsee kehittämään organisaation toimintaa, hän voi olla motivoitunut, vaikka hänen ja organisaation tavoitteet hieman eroaisivatkin. Asiantuntijoista koostuva lentue tarvitsee innovaatioparadigman keinoja, jotta tietotyöläisten tieto saadaan hyödynnetyksi. Keskeistä tässä on taas kerran innovatiivisuuden ja luovuuden hyödyntäminen organisaatiota madaltamalla.

5.3 Digimurros on käynnissä

Digimurros on käynnissä niin teknologiassa kuin henkilöstön osaamisessa. Työ lentueissa tehdään hyvin kokonaisvaltaisesti tietojärjestelmien kautta jo nyt. Tekoälyn ja automaation osuuden kasvaminen tietojärjestelmissä yleistyy erityisesti niissä ihmistyön tehtävissä, jotka eivät vaadi ongelmanratkaisua, luovuutta ja innovatiivisuutta. Koneet tekevät yhä useammin tiedonkäsittelyä ja toistoa vaativat työt. Automaatio ja tekoäly tukevat tulevaisuudessa yhä enemmän ihmistä päätöksenteossa sekä tiedon koostamisessa ja havainnoimisessa. Tämä kehitys lisää ihmisen roolia valvojana. Johtajalle tämä merkitsee entistä enemmän osaamisen johtamista.

Diginatiivit sukupolvet alkavat olla työikäisiä. Edelläkävijöitä on jo töissä lentueissa, ja päälliköt havaitsevat osaamisen kasvaneen erityisesti järjestelmienkäyttökyvyn ja tiedonhaun osalta. Päälliköt tunnistavat sen, että noustessaan esimiesasemiin nämä sukupolvet osaavat ohjata kehitystä entistä tehokkaammin. Päälliköt ymmärtävät kehityksen tärkeyden ja haluavat varmistaa, etteivät itse seiso kehityksen tiellä ja varoittavat juuri tästä seuraajiaan. Teknologian kehitys vaatii päälliköiltä työtä ja halua yrittää pysyä kehityksen mukana. Päälliköt haluavat korostaa sitä, että ei haittaa, vaikka ei itse osaisi käyttää teknologiaa paremmin kuin alaiset. Päällikön pitää uskaltaa myöntää osaamattomuutensa ja luottaa asian paremmin osaviin alaisiin ja hyödyntää organisaatiossa olevaa tietoa ja taitoa. Tätä kautta päädytään organisaation madaltumiseen, koska päällikkö tarvitsee alaistensa apua ja tietotaitoa. Johtajuus on yhä lähempänä jaettua johtajuutta. Päällikön tehtäväksi jää kokonaisuuden hallinta ja sen ohjaaminen.

Lentueissa pidetään yllä operatiivista suorituskkyä, joka vaatii turvaluokitellun materiaalin käsittelemistä jokapäiväisessä toiminnassa. Automaatio ja erilaiset järjestelmäkokonaisuudet lisäävät päälliköiden näkemysten mukaan tietoturvariskiä ja heikentävät taistelunkestävyyttä.

Tietoturvallisuuden nähdään myös hidastavan kehitystä. Tämä konservatiivinen mutta myös viisaan varovainen lähestymistapa on syytä pitää mukana myös tulevaisuuden päälliköiden toiminnassa, kun tehokkaat järjestelmät helpottavat arkityötä merkittävästi ja jättävät vanhat toimintatavat jalkoihinsa. Kun kehitys helpottaa suuren tietomäärän käsittelyä ja päätöksentekoa, voi varmaton toiminta aiheuttaa monenlaisia tietoturvariskejä.

Lentue on hyvin tekninen työyhteisö. Tietojärjestelmiä ei ole vain hallinnollisella puolella, vaan myös lentokoulutukseen ja lentotoimintaan liittyvät järjestelmät tuovat oman lisänsä hallittavien verkostojen määrään. Myös itse lentokoneiden järjestelmät ovat yhä älykkäämpiä ja vaativat käyttäjältä niiden kokonaisvaltaista hallitsemista lentoturvallisuuden ja operatiivisen suorituskyvyn varmistamiseksi. Diginatiivien järjestelmienkäyttökyky ja tiedonhallintakyky ovat siis erityisen merkittäviä lentueissa. Lentueen päälliköiden on osattava valjastaa alaistensa kyvyt organisaation hyväksi.

Teoriakatsauksessa todettiin, että diginatiivien käsitys työnteon tavoista ja työhön sitoutumisesta nähdään hyvin toisenlaisena. ”Jos halutaan, että ihmiset tekevät yhä paremmin sitä, mitä koneet eivät tee, on ymmärrettävä aidosti ihmisten inhimillisiä tarpeita, jotka työnteosta juontuvat ja jotka heitä motivoivat” (Kiiski-Kataja 2016, 18). Johtamisessa korostuneempi ihmisymmärrys ja aidon yhteisön luominen. ”Todellisia edelläkävijöitä ovat ne, jotka pystyvät luomaan verkoston sijaan yhteisön, organisaatioonsa ja liiketoimintaansa” (Kiiski-Kataja 2016, 18). Nämä näkemykset liittyvät tutkimuksen tulokset yhteen ja toisaalta osoittavat, että tulevaisuuden johtamisen tärkeimmät uudet piirteet johtuvat pääosin uusien sukupolvien käsityksistä ja vaatimuksista. Diginatiivit haluavat tehdä merkityksellistä työtä, mikä tarkoittaa luovuuden hyödyntämistä ja organisaation madaltamista. Diginatiivit sukupolvet eivät ole valmiita sitoutumaan työnantajaan, joka ei pysty luomaan yksilölle tunnetta siitä, että hän kuuluu arvostamaansa joukkoon ja että hänen henkilökohtaista osaamistaan arvostetaan. Uudet diginatiivit sukupolvet siis vaativat organisaation madaltamista sekä yksilökeskeistä ja ihmisläheistä johtamista.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tapaustutkimuksen periaatteiden mukaisesti tutkimus ei pyri yleistämään löydettyjä tuloksia lentueen päällikön johtamisympäristön tulevaisuudesta. Tulokset kuitenkin vastaavat hyvin teoriakatsauksen perusteella oletettuihin tuloksiin, joiden perustana oli yleistettävä näkemys siitä, millaista on ihmisten johtaminen 2030-luvulla. Lentueen erityispiirteet jopa osin vahvis-

tavat yleisiä arvioita siitä, miten teknistyminen ja työntekijöiden arvot työtä kohtaan voivat muuttaa johtajalta odotettavia vaatimuksia.

Tutkimuksen haastattelun otanta on kattava lentueen päälliköiden osalta. Lisää huomioita kuitenkin saataisiin haastattelemalla myös lentueen päällikön virassa aiemmin toimineita upseereja. Entisillä päälliköillä olisi käsitys oman aikansa muutoksesta ja se yhdistettynä tämän tutkimuksen tuloksiin osoittaisi perustellummin kehityksen suuntaa. Tutkimukseen osallistuneet lentueen päälliköt kuvasivat pääosin omaa, noin 5–10 vuoden aikaansa päälliköinä ja toisaalta myös aiemman uransa kokemuksia. Entisten päälliköiden arviot edustaisivat vielä laajempaa näkemystä sukupolvien kehittymisestä heidän uransa aikana. Toisaalta huomiot olisivat tällöin yleisemmin ilmavoimallisia, ei lentueeseen keskittyviä, kuten tämän tutkimuksen tarkoituksen mukaista oli.

Tutkimuksessa tulevaisuudentutkimus on valjastettu paremmin osaksi kokonaisuutta kuin aiemmissa yksikön päällikön tulevaisuutta valaisevissa tutkimuksissa. Megatrendien käyttäminen tutkimuksen pohjana on liitetty monitoroinnin ja deskriptiivisen tulevaisuudentutkimuksen paradigman keinoin osaksi todellista tulevaisuudentutkimusta. Vaikuttavimpien muutosten linjojen valintaan on vankat perusteet, kuten Elinkeinoelämän valtuuskunnan arvo- ja asennetutkimus havaintoineen sekä puolustusvoimien näkemys tulevasta muun muassa henkilöstöstrategian 2015 ja puolustusministeriön Strategian 2025 kautta.

Tulosten analysointi on näkyvissä luvussa Tutkimuksen tulokset. Analyysissa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä, eikä pyrkimystä tai tarvetta vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin ole. Tuloksia ohjasi tutkijan mielenkiinto tulevaisuutta kohtaan omassa työympäristössä sekä hankittu pohjatieto, joka pyrittiin saamaan mahdollisimman laajaksi. Objektiivisuuteen pyrittiin kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Haastattelujen koonnos on muokattu helposti luettavaan muotoon monine sitaatteineen ja talletettu jatkotutkimuksia varten.

5.5 Jatkotutkimustarpeet

Tutkimus keskittyi tulevaisuudentutkimuksen osalta megatrendeihin ja niiden kautta valittuihin näkökulmiin haastattelussa. Myös analyysissä tukeuduttiin paljolti megatrendien viitekehukseen. On selvää, että tutkijan valinnat merkittävimmistä muutoslinjoista ohjaavat keskustelua keskittymään niihin. Tämä ei tarkoita, etteivät tärkeimmät huomiot olisi tulleet esille, mutta tutkimuksen fokuksen ulkopuolelle jää mahdollisesti paljon huomioita. Näitä sokeita

kohtia voisi kenties löytää valitsemalla tulevaisuudentutkimuksesta evolutionaariseen tai skenaarioparadigmaan kuuluvan tutkimusmenetelmän. Vaihtoehtoisten ja ennalta arvaamattomien tulevaisuuksien tutkiminen vaatisi kuitenkin tätä tutkimusta suppeamman rajauksen.

Tutkimuksessa kerätty haastattelumateriaali on laaja, ja kysymykset kattavat jopa tutkimuksen aihealuetta suuremman kokonaisuuden. Valmiista materiaalista voisi olla mahdollista kerätä huomioita myös erilaisista näkökulmista tai kapeammalla rajauksella. Esimerkiksi Elinkeinoelämän valtuuskunnan arvotutkimus ”Työelämän kulttuurivallankumous” (Haavisto 2010) olisi mielenkiintoinen vertailupohja. Myös tutkimuksen toistaminen samankaltaisella metodologialla, esimerkiksi kymmenen vuoden kuluttua, antaisi mielenkiintoista dataa, jonka perusteella voitaisiin entisestään tarkentaa tulevaisuuden muutoslinjoja lentueen tai ilmavoimien osalta. Tällaisesta toistavasta tutkimuksesta olisi mahdollista löytää myös heikkojen signaalien kaltaisia huomioita.

Tutkimuksen otanta on kattava, kun haetaan lentueen päälliköiden näkemyksiä tulevaisuuden johtajuushaasteista. Jos haluttaisiin tarkempaa analyysia tulevaisuuden kannalta, jonkinasteinen Delfoi-menetelmä voisi tuottaa tulosta. Tällöin tutkimukseen saataisiin eri tieteenalojen näkökulmia. Tämä vaatisi kuitenkin paljon resursseja.

Tutkimus osoittaa, että transformationaalisen johtamisen teoriaan nojaava syväjohtamisen malli vastaa moniin havaittavissa oleviin tämän hetken sekä tulevaisuuden johtamisympäristön haasteisiin. Jatkotutkimus voisi keskittyä tähän kokonaisuuteen. Miten syväjohtamisen malli kulmakivineen vastaa organisaation madaltumiseen, digimurrokseen ja yksilökeskeisen, ihmisläheisen johtamisen vaateeseen? Tarve olisi myös tutkia yksistään sitä, mihin suuntaan havaitut muutoslinjat ohjaisivat johtamisteorioita. Riittääkö keskittyminen vuorovaikutussuhteisiin?

Tutkimuksen havaitsemat kokonaisuudet ovat olleet johtamisteorioiden keskittymisen kohteena jo pitkään. Tämä ei vähennä niiden merkitystä, vaan vahvistaa näkemystä siitä, että ne ovat keskeisiä haasteita johtajalle. Tulevaisuudentutkimuksella on kuitenkin kyky nähdä myös toisenlaisia tulevaisuuksia. Olisi mielenkiintoista nähdä muita näkemyksiä siitä, millaista on johtajuus 15 vuoden päästä. Ei voida olettaa esitettyjen muutoslinjojen jatkuvan historian osoittamalla tavalla myös tulevaisuudessa. Parhaiten ympäristön muutoksista selviytyneet organisaatiot ovat valmistautuneet strategisesti skenaarioajattelun tavoin muutamaa erilaiseen vaihtoehtoiseen tulevaisuuteen.

LÄHTEET

- Aaltonen, J. 2016. Sitra - Tietoa meistä. Viitattu 29.3.2017.
<https://www.sitra.fi/teemat/sitra/#tietoa-meista>
- Amara, R. 1981. The Futures Field. *Futurist* Vol. XV, No. 1
- Amara, R. & Boucher, W. 1977. National Science Foundation, The Study of the Future: An Agenda for Research. Washington, D.C.
- Baker, D. 2007. Strategic Change Management in Public Sector Organizations. Oxford: Chandos Publishing.
- Bass, B. 1985. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press.
- Bass, B. 1990. From Transactional to Transformational leadership: Learning to Share the Vision. Viitattu 30.11.2016.http://discoverthought.com/Leadership/References_files/Bass%20leadership%201990.pdf
- Bass, B. 2008. Handbook of Leadership: Theory, research, & managerial applications. New York: Free Press.
- Bass, B. & Stogdill, R. 1990. Bass's & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications. New York: The Free Press.
- Bell, W. 1997. Foundations of Futures Studies. Human Science for a New Era. Volume I: History, Purposes, Knowledge. Transaction Publishers, New Brunswick and London.
- Bennis, W. 2007. The Challenges of Leadership in the Modern wWrld. American Psychologist University of Southern California.
- Burns, J. M. 1978. Leadership. New York: Harper & Row Publishers.
- Eriksson, M., Keso, H., Koivunen, N., Lehtimäki, H., Pietiläinen, T. & Ropo, A. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Glenn, J., Theodore, J., Florescu, G. & E. 2011. State of the future 2011. The Millenium Project, Washington D.C.
- Grönfors, M. 1982: Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät. Helsinki: WSOY
- Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVA:n arvo- ja asennetutkimus 2010. Viitattu 5.4.2017. http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/04/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf
- Halonen, P.2011. Osaamisen johtaminen puolustusvoimissa 2010-luvulla, Pääesikunta, 2011.
- Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum Media Oy
- Hartikainen, E. 2014. Megatrendit, Sitra 2014/2015. Viitattu 10.11.2016
<http://www.sitra.fi/uutiset/sitran-trendilista-2014-2015-valmistunut>

- Hopen, D. 2010. The Changing Role and Practices of Successful Leaders. *The Journal for Quality and Participation*
- Himberg, J. 2017. Datankesyttäjä, kybermaailman sankari. Artikkel. Viitattu 3.4.2017 <https://www.reaktor.com/blog/datankesyttaja-kybermaailman-sankari/>
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Huhtinen, A. 1999. Suomalaisen upseeriuden tulevaisuus: pirstoutunut vai kokonainen ihminen. Tutkielma MPKK.
- Härkönen, A & Koskinen, P. 2013. Greenpeace ilmastosuojelujärjestö kampanjat. Viitattu 15.2.2017) <http://www.greenpeace.org/finland/fi/kampanjat/ilmastonmuutos>
- Iivarinen, M. 2013. Perusyksikön päällikön työssä jaksaminen ja johtamisen haasteet. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan ainelaitos. MPKK. Pro gradu -tutkielma.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: PS-kustannus.
- Järvinen, P. (2005). Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro
- K-Ryhmä. 2016. Globaalit megatrendit. <http://www.kesko.fi/yrittys/strategia-visio-ja-arvot/megatrendit/>
- Kaunonen, A. 2016. Blogikirjoitus. Kun tietoa on mutta siihen ei reagoida. Viitattu 2.12.2016. <http://capful.fi/fi/blog/kun-tietoa-on-mutta-siihen-ei-reagoida/>
- Kolehmainen, S. 2011. Nuoret arvo ja maanpuolustus. toim. Tuominen. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen Julkaisusarja 2 – Artikkelikokoelma 6/2011, Helsinki: Edita Prima.
- Kotter, J.P. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School.
- Koskelo, S. 2013. Esimies ja tiiminvetäjä valmennettavien osaamisen kehittyminen. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Krogars, M. & Ojala, J. 1999. Strateginen johtaminen sotilasorganisaatiossa. Helsinki: MPKK, Johtamisen laitos, Hakapaino oy.
- Kiiski-Kataja, E. 2016. Megatrendit 2016, Tulevaisuus tapahtuu nyt. https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit_2016.pdf
- Kinnunen, Herrala, Perheentupa. 2012 Johtajan käsikirja. Juvenes Print Oy, Tampere. Viitattu 16.2.2017. <http://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2258487/PEVIESTOS-Johtajan-kasikirja.pdf/>
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Linnamaa, T. & Paaso, J. 2007. Haasteet lisääntyneet – perusyksikön päällikkönä vuonna

2007. Sotilasaikakausilehti 4/2007
- Luukkanen, J. 2013. Miten tutkimme tulevaisuuksia. toim. Kuusi, O., Bergman, T., Salminen, H. 3. uudistettu painos 2013. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Helsinki.
- Maanpuolustuskorkeakoulun tietokannat Taisto ja Doria. Viitattu 12.12.2016
<https://taisto.linneanet.fi> & <http://www.doria.fi>
- Malaska, P. 1993. Tulevaisuustietoisuus ja tulevaisuuteen tunkeutuminen. toim. Vapaavuori, M. Miten tutkimme tulevaisuutta. Acta Futura Fennica No. 5, Helsinki: Painatuskeskus.
- Malaska, P. & Mannermaa, M. 1985 toim. Tulevaisuuden tutkimus Suomessa. Juva: Gaudeamus.
- Malaska, P. 2013. Miten tutkimme tulevaisuuksia. Osmo Kuusi, Timo Bergman, Hazel Salminen toim. Miten tutkimme tulevaisuuksia 3. Uudistettu painos 2013 Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Helsinki.
- Mannermaa, M. 1991. Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus. Tulevaisuudentutkimuksen paradigmojen ja niiden metodologisten ominaisuuksien tarkastelua. Tulevaisuuden tutkimuksen seuran julkaisuja Acta Futura Fennica 2. Helsinki: VAPK-kustannus.
- Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta. Skenaariot strategiatyöskentelyssä. WSOY, Ekonomia-sarja. Porvoo.
- Miller, Katherine 2009. Organizational Communication. Approaches and Processes. Texas A&M University: Wadsworth Cengage Learning
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen, 3.painos Helsinki: Talentum.
- Nissinen, V. 2000 Puolustusvoimien johtajakoulutus, Johtamiskäyttätymisen kehittäminen, 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Otala, L. Tulikoe Ihmisen johtaminen sodan ja rauhan aikana. Toim. Manninen K. & Lindgren G. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Perusyksikön päällikön ohje. 1996. Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus. Helsinki.
- Puolustusministeriö. Strategia 2025 – Turvallisesti tulevaisuuteen. Viitattu 30.11.2016.
http://www.defmin.fi/files/673/PLM_-_Strategia_2025.pdf
- Pääsikunta, henkilöstöosasto. 2015. Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. Juvenes Print Oy.
- Rubin, A. 1998. The Images of the Future of Young Finnish People. Turku School of Economics and Business Administration, Publication Series D:2, Turku.
- Rubin, A. 2000. Growing up in Social Transition: In Search of a Late-modern Identity.

- Annales Universitatis Turkuensis, Series B, Tom. 234, Humaniora. Turun yliopisto, Turku.
- Rubin, A. 2004. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 10.9.2016. <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/>
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.10.2016 <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus.
- Síren, T. 2017. Tieteenfilosofia ja metodologia. Oppituntimateriaali. Ppt-esitys.
- Sydänmaanlakka, P. toim. Tulevaisuuden johtaminen 2020: Älykkään johtamisen näkökulmia 2014. Jyväskylä: Gummerus.
- Thompson, A. 2016 AI Beats a Fighter Pilot in a Virtual Dogfight. Artikkelit. Viitattu 5.4.2017 <http://www.popularmechanics.com/military/research/news/a21573/artificial-intelligence-beats-a-fighter-pilot-in-a-dogfight/>
- Tuomi, Jouni. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, J. 2010. Toimintakykyä kehittämässä. toim. Mäkinen, J. & Tuominen, J. Jarmo Toiskallion juhlaKirja. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 1, n:o 6. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Tynkkynen, V. 2011. Nuoret arvo ja maanpuolustus. toim. Tuominen, J. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen Julkaisusarja 2 – Artikkelikokoelma 6/2011, J. Helsinki: Edita Prima Oy.

LIITTEET

LIITE 1 – TEEMAHAASTATTELU

LENTUEEN PÄÄLLIKÖN JOHTAMISYMPÄRISTÖ	
	TEHTÄVIEN JAKAUTUMINEN
	LENTOPALVELUS
	JOHTAMISSUORITUKSET
	ALAISISTA HUOLEHTIMINEN
PERINTEISEN VAKAAN TYÖN MUUTOS	
	TYÖN MONIMUOTOISUUS
	TYÖN OSUUS ELÄMÄSSÄ
	LUOVUUS JA INNOVATIIVISUUS
	HYVINVOINNIN TÄRKEYS
	ALAISTEN SITOUTTAMINEN
	JATKUVA TEHOSTAMINEN
TEKNOLOGIAN KEHITYS JA INTEGROITUMINEN AR- KEEN	
	INFORMAATIOTEKNOLOGIAN MAH- DOLLISUUDET JA HAASTEET
	DIGINATIIVIT
	TAIDOT HAASTAVAT TIEDON
	ROBOTTIIKKA JA TEKOÄLY
ARVOT JA SUKUPOLVIEN EROT	
	ARVOT
	YMPÄRISTÖARVOT
	ELÄMÄNKATSOMUS
	KOULUTUKSEN TASON KASVU
	VÄESTÖN VANHENEMINEN
	KULTTUURIEN KOHTAAMINEN

LENTUEEN PÄÄLLIKÖN JOHTAMISYMPÄRISTÖ

- TEHTÄVIEN JAKAUTUMINEN

Mikä on lentueesi tehtävä? Miten huolehdit lentueen tehtävän täyttämisestä?

Miten tehtävät jakautuvat tehtäväkuvauksessasi? Miten työsi oikeasti jakautuu?

- LENTOPALVELUS

Millaista alaisten johtaminen on lentopalveluksessa?

Mitä erityispiirteitä lentopalvelus tuo johtamiseen?

- JOHTAMISSUORITUKSET

Millaisia johtamissuorituksia sinulla on päivittäin?

Millaisia vaikeita päätöksiä teet?

Onko sinulla jonkinlaisia johtoajatuksia tai koulussa opittuja ajatuksellisia työkaluja, joita käytät johtamistoiminnassa?

- ALAISISTA HUOLEHTIMINEN

Miten huolehdit alaisistasi?

PERINTEISEN VAAKAAN TYÖN MUUTOS

- TYÖN MONIMUOTOISUUS

Tuntuuko työsi pysyvältä tai vaihtelevalta?

Miten lentueen päällikön eri tehtävät sulautuvat toisiinsa? ”Käytkö sotaa monella rintamalla?”

Pidätkö ongelmallisena lentopalvelukseen osallistumista muiden töiden ohella?

Millaisia haasteita hallinnolliset paperityöt sinulle aiheuttavat?

Miten lentueen päällikön rooli on muuttunut urasi aikana?

Miten uskot lentueen päällikön tehtävän muuttuvan seuraava 15 vuoden aikana?

- TYÖN OSUUS ELÄMÄSSÄ

Miten suuressa roolissa ja arvossa pidät työtä elämässäsi?

Ovatko perhe ja työ tasapainossa?

Onko työsi tärkeämpi kuin vapaa-aika ja harrastuksesi?

Rakentuuko identiteettisi harrastuksien tai työsi varaan?

Miten tärkeää sinulle on, että työskentelet juuri ilmavoimissa? Entä lentäjänä?

Voisitko nähdä itsesi helposti jossakin muussa työssä?

- LUOVUUS JA INNOVATIIVISUUS:

Onko työssäsi mahdollista olla luova? Millä tavalla?

Oletko kehittänyt toimintatapoja jollain tavalla?

Millaisia innovaatioita olet havainnut työympäristössäsi? Ovatko ne muuttuneet toimintatavoiksi?

Millaista innovatiivisuutta ja luovuutta havaitset alaisissasi? Onko tässä tapahtunut kehitystä?

Onko työyhteisössä tilaa innovatiivisuudelle? Mikä rajoittaa innovointia?

Täytyykö olla innovatiivinen menestyäkseen?

Uskotko, että luovuutta vaaditaan tulevaisuudessa enemmän? Miksi?

- HYVINVOININ TÄRKEYS:

Miten työnkuvaasi virallisesti kuuluu työhyvinvoinnin huomioiminen? Teetkö jotain enemmän sen eteen?

Miten huolehdit siitä, että et ota töitä mukaan kotiin? Onko se mielestäsi oleellista?

- ALAISTEN SITOUTTAMINEN

Miten alaisesi osoittavat sitoutumisen työhönsä? Onko sinulla tarve sitouttaa alaisia työhönsä?

Miten palkitset alaisia? Mitä voit tarjota alaisellesi?

Miten henkilökohtaisesti estät ”aivovuotoa” työyhteisössäsi?

- JATKUVA TEHOSTAMISEN TARVE

Miten Puolustusvoimauudistus vaikutti työhösi?

Onko työmäärä kasvanut toiminnan tehostamisen takia?

Miten lentueen toimintaa voisi tehostaa entisestään?

Miten alaisten toimintaa voisi tehostaa entisestään?

Onko mahdollista tehostaa toimintaa jatkuvasti? Onko joutokäynti tarpeellista?

TEKNOLOGIAN KEHITYS JA INTEGROITUMINEN ARKEEN: MAHDOLLISUUDET JA HAASTEET, TAI DOT HAASTAVAT TIEDOT

- INFORMAATIOTEKNOLOGIAN MAHDOLLISUUDET JA HAASTEET

Mitä sinulle merkittäviä kehityksiä teknologiassa on tapahtunut työelämäsi aikana?

Mitkä teknologiset kehitykset ovat vaikuttaneet työhösi?

Onko informaation nopeudessa mitään negatiivista johtajan kannalta?

Onko mediaa tarve varoa lentueen päällikkönä?

- DIGINA TIIVIT, TAI DOT HAASTAVAT TIEDON

Miten uudet alaiset ovat parempia käyttämään informaatioteknologiaa kuin aiemmat sukupolvet? Miten alaisten taitavuus teknologian kanssa näkyy?

Miten tämä voi vaikuttaa johtamiseen?

Globaali tietomassa on yhä helpommin kaikkien ulottuvilla. Tunnistatko taitojen nousevan tietoa tärkeämmäksi? Miten tämä ilmenee?

- ROBOTIIKKA JA TEKOÄLY

Miten uskot konekaluston muuttumisen vaikuttavan johtamistoimintaan?

Miten näet robotiikan ja tekoälyn mahdollisuudet korvata ihmistyötä lentueen toiminnassa?

ARVOT JA SUKUPOLVIEN EROT: ARVOT, ELÄMÄNKATSOMUS, KOULUTUSTASON KASVU, VÄESTÖN VANHENEMINEN

- ARVOT

Mitä arvoja itse pidät tärkeimpänä?

Mitä arvoja pidät tärkeinä työssäsi?

Mitä arvoja havaitset työpaikallasi? Ovatko ne muuttuneet?

Miten muuttaisit työpaikkasi arvopohjaa? Onko arvokonflikteja?

Oletko havainnut eroja sinun ja alaistesi arvojen välillä?

Miten muuttaisit alaistesi arvoja työntekijöinä?

- YMPÄRISTÖARVOT

Oletko havainnut kestävän kehityksen arvostusta tai ympäristöasioiden huomiointia työympäristössäsi?

Miten itse huomioit ympäristöasiat työssäsi? Miten ne tulisi mielestäsi huomioida?

Huomioidaanko ympäristöasioita lentopalveluksessa?

Miten uskot ilmaston lämpenemisen vaikuttavan lentopalvelustoimintaan tulevaisuudessa?

Miten uskot ilmaston lämpenemisen vaikuttavan lentueen arkeen tulevaisuudessa?

- SUKUPOLVIEN EROT, ELÄMÄNKATSOMUS

Oletko havainnut eroja eri-ikäisten alaisten johtamisessa?

Ovatko uudet tulokkaat, nuoret lentäjät, erilaisia kuin aiemmat sukupolvet?

Miten nykyiset alaisesi eroavat oman kurssisi lentäjätovereista omana aikanaan?

Huomaatko eroja alaistesi toiminnassa heidän elämäntilanteidensa vaikutuksesta?

- KOULUTUKSEN TASON KASVU

Alaiset ovat yhä vain koulutetumpia. Miten tämä näkyy?

Mitkä taidot ovat parantuneet ja mitkä heikentyneet nuorten alaisten keskuudessa?

Onko yleissivistyksessä eroja sukupolvien välillä?

- VÄESTÖN VANHENEMINEN

Ovatko ikärakenteet muuttuneet työympäristössäsi?

Miten uskot ikärakenteiden muuttuvan työympäristössäsi?

Uskotko väestörakenteen muutoksen vaikuttavan lentueen päällikön toimintaan?

- KULTTUURIEN KOHTAAMINEN

Millaisia eri kulttuuritaustoja olet tavannut työssäsi? Miten kulttuuritaustat ovat vaikuttaneet työntekoon?

Globalisaatio sekoittaa kulttuureita. Miten tämä voi vaikuttaa tulevaisuudessa ilmavoimissa?

Milloin uskot saavasi ensimmäisen maahanmuuttajataustaisen alaisen?

Uskotko, että kaikki eri uskonto- ja kulttuuritaustat mahdollistavat yksittäisen henkilön toimimisen ilmavoimien lentäjänä?