

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**JOHTAMISEN VAIHTOTEORIAN ESIINTYVYYS JA TARPEET PARVEN TOI-
MINNASSA**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti

Arttu Ahonen

SMOHJ11

Ilmasotalinja

Huhtikuu 2017

Kurssi SMOHJ11	Linja Ilmasotalinja	
Tekijä Yliluutnantti Arttu Ahonen		
Esseen nimi JOHTAMISEN VAIHTOTEORIAN ESIINTYVYYS JA TARPEET PARVEN TOIMINNASSA		
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto	
Aika Huhtikuu 2017	Tekstisivuja 71	Liitesivuja 14
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, onko hävittäjäparven toiminnassa havaittavissa viitteitä johtamisen vaihtoteoriasta. Johtamisen vaihtoteorian mukainen johtamistoiminta perustuu johtajan ja alaisen väliseen vuorovaikutukselliseen suhteeseen ja sen muodostamiseen. Tulosta lähdettiin selvittämään vastaamalla tutkimuksen pääkysymykseen: Millä tavoin vuorovaikutuksellisuus on havaittavissa parven toiminnassa lentojen välissä?</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä oli osallistuva havainnointi. Havainnot kerättiin vuosien 2015 ja 2016 ajan normaalin lentopalveluksen, sekä neljän erihenkisen sotaharjoituksen yhteydessä. Kerätty aineisto analysoitiin abduktiivisen aineistoanalyysin menetelmillä vastaamaan tutkimuksen pää- ja apukysymyksiin.</p> <p>Tutkimus osoitti, että johtamisen vaihtoteorian kaltaista vuorovaikutuksellista ja tavoitteellista toimintaa oli havaittavissa parven ryhmädynamiikassa. Tutkimuksessa päädyttiin kuitenkin siihen, että Ilmavoimissa vallitseva organisaatiokulttuuri on aikaansaanut vuorovaikutusta tukevan työympäristön, jolla on samanhenkisiä ominaisuuksia ja hyötyjä, kuin johtamisen vaihtoteorian mukaisella johtamistoiminnalla. Myös lentokoulutuksen luontainen pedagogisuus ohjaa parven toimintaa vuorovaikutukselliseen suuntaan. Vuorovaikuttamisen hyödyt havaittiin muun muassa lisääntyneenä tehokkuutena, sitoutuneisuutena ja motivaationa. Merkittävin eroavaisuus organisaatiokulttuurin ja johtamistoiminnan välillä on henkilökohtainen tavoitteellisuus ja mahdollisuus edistää vuorovaikutusilmapiiriä.</p> <p>Ilmavoimien organisaatiokulttuuri luo hyvän pohjan vuorovaikutteisten työsuhteiden muodostamiselle. Suhteiden muodostumista ja niiden hyödyntämistä voitaisiin tehostaa entisestään panostamalla vuorovaikutukselliseen johtamiskoulutukseen. Vuorovaikutuksen hyötyjä sekä sen puutteen haittoja on helppo käsitellä kaiken kokoisissa työyksiköissä johtamisen vaihtoteorian avulla.</p> <p>Johtamisen vaihtoteorian esiintyvyys olisi helposti tutkittavissa myös muissa joukko-osastoissa ja aselajeissa. Johtamisen vaihtoteorian koulutuksen avulla voisi estää mahdolliset syrjäytymiset työpaikalla, ja samalla ohjata nuoria upseereita eteenpäin urallaan.</p>		
Avainsanat Johtamisen vaihtoteoria, LMX, CWX, Parven johtaminen, Yhteisöllisyys, Organisaatio kulttuuri, Tunneäly, Rooliteoria, Vuorovaikutus		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat sekä tärkeimmät käsitteet	3
1.1.1	LMX – Leader-Member Exchange	4
1.1.2	CWX – Coworker Exchange.....	5
1.2	Katsaus aikaisempiin tutkimuksiin	6
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA	9
2.1	Johtamisoppien historiaa.....	9
2.1.1	Johtamisopit tämän päivän Puolustusvoimissa	11
2.2	Syväjohtaminen.....	13
2.3	Vuorovaikutus ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen johtamistoiminnassa	15
2.3.1	Vuorovaikutus ilmiönä.....	17
2.4	Elävä yhteisö	19
2.5	Kuunteleminen	20
2.6	Ajan ja huomion antaminen	21
2.7	Ryhmäkiinteys ja kestävyys	22
3	JOHTAMISEN VAIHTOTEORIA.....	25
3.1	Johtamisen vaihtoteorian historia.....	25
3.2	Johtajan rooli (Leader based study)	29
3.3	Alaisen rooli (Follower based study)	30
3.4	Vertaisen rooli (Coworker exchange)	31
3.5	Suhteiden muodostus ja tärkeys (Relationship based study)	32
3.6	(Työ-)Yhteisöllisyys	34
3.7	Johtamisen vaihtoteorian kehitysnäkymät	36
4	PARVI VAIHTOTEORIAN KESKIÖSSÄ.....	39
4.1	Parven- ja parinjohtajat	39
4.2	Siipimies.....	40
4.3	Puolustusvoimien ja Ilmavoimien organisaatiokulttuuri	41
4.4	Pitkä yhteinen taival	43

5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	45
5.1	Tutkimuskysymykset	45
5.2	Tutkimuksen rajaukset	46
5.3	Laadullinen tutkimus.....	47
5.4	Metodologia	48
5.4.1	Aineisto	49
5.4.2	Havainnointi menetelmänä.....	51
5.4.3	Osallistuva havainnointi parven jäsenenä	54
5.5	Sisällönanalyysi	55
6	TUTKIMUSTULOKSET	57
6.1	Parven vuorovaikutuksellisuus lentojen välissä.....	57
6.2	Johtaminen ja opettaminen vuorovaikutuksen välineinä	59
6.3	Sota on rauhaa	61
6.4	Kohti tavoitteellisempaa vuorovaikutusta.....	63
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	66
7.1	Johtamisen vaihtoteorian esiintyvyys ja tarpeet parven toiminnassa.....	67
7.2	Ilmavoimien organisaatiokulttuuri ja johtamisen vaihtoteoria – syy vai seuraus? ..	68
7.3	Tutkielman eettisyys ja luotettavuus	69
7.4	Jatkotutkimusaiheet.....	70

LÄHTEET

LIITTEET

JOHTAMISEN VAIHTOTEORIAN ESIINTYVYYS JA TARPEET PARVEN TOIMINNASSA

1 JOHDANTO

Omien kokemuksieni pohjalta voin sanoa, että elämä hävittäjälentolaivueessa on hektistä ja monipuolista. Se myös vaatii johtajilta äärimmäistä sopeutumiskykyä eri tilanteisiin ja niissä käytettäviin johtamistyyliin. Herää kysymys, mikä johtamisteoria, tai *mitkä* johtamisteoriat, kuvastaisivat parhaiten hävittäjälentolaivueissa esiintyvää johtamista. Havainnoissani päädyin siihen, että sotilaslentäjien johtamisympäristö on äärimmäisen monipuolinen kokonaisuus. Parvien johtajat toimivat maassa lennonopettajina, kun taas ilmassa toiminta on enemmän taktista johtamista. Lentopalveluksen johtaja johtaa kaikkia lentopalvelukseen osallistuvia henkilöitä kokonaisuutena. Lentueen päällikkö sen sijaan käsittelee jokaista lentueensa jäsentä yksilöinä. Päivystysryhmän johtaja vastaa koko päivystysryhmän toiminnasta, eli käytännössä kyseisen tukikohdan operatiivisesta valmiudesta toimia alueellisen koskemattomuuden valvonnan ja torjunnan tehtävissä. Vastaavanlaisia työnjakoja ja johtamisen ongelmallisuuksia löytyy lähes kaikista Puolustusvoimien toimipisteistä. Laivueissa haasteeksi vain nousee se, että yksittäinen sotilaslentäjä saattaa käydä kaikki nuo roolit läpi yhden työpäivän aikana.

Kiinnitin erityistä huomiota siihen, että kaikki toiminta hävittäjälentolaivueessa oli hyvin avointa ja vuorovaikutuksellista. Avoin vuorovaikutuskulttuuri tuntui tehostavan työyksiköiden välistä ja sisäistä tehokkuutta. Tutkittuani eri johtamisteorioita löysin mielestäni laivuetta vastaavan mallin johtamisen vaihtoteoriasta, joka painottaa vuorovaikutuksen merkitystä johtamistoiminnassa.

Johtamisen vaihtoteorian mukaan jokaisella esimiehellä ja tämän alaisella on erityinen ja vuorovaikutuksellinen suhde. Suhteen kehitykseen ja tuottavuuteen vaikuttaa merkittävästi molempien panostama aika ja vaiva. (Graen & Uhl-Bien 1995.) 1970-luvulta alkaen johtamisen

vaihtoteorian tutkimukset ovat kerta toisensa jälkeen osoittaneet sen, että kypsä, avoin ja vuorovaikutuksellinen suhde esimiehen ja alaisen välillä johtaa usein tuloksellisuuden kasvuun. Toimivassa suhteessa molemmat osapuolet toimivat hyödynsajina. Vastavuoroisesti esimiehen ja alaisen välinen heikko suhde näkyy muun muassa tuloksellisuuden romahtamisena sekä stressin ja sairauslomien lisääntymisenä. (Graen & Uhl-Bien 1991, 1995; Nahrgang & Seo 2016, 87.) Vuosikymmenten aikana johtamisen vaihtoteorian tutkimukset ovat kehittyneet tutkimaan esimies-alaisuuden syntymiseen, ylläpitoon ja huoltoon vaikuttavia tekijöitä. Luokisat aiheen tutkimukset ja oheistutkimukset osoittavat sen, että terve ammatillinen suhde vaikuttaa positiivisesti ihmisten henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin, työssäjaksamiseen ja työmotivaatioon. Nämä hyödyt voivat myös heijastua yhteisöllisyyden lisääntymisenä niin työpaikalla, kuin myös työntekijöiden perheiden keskuudessa. (Sonntag & Pundt 2016, 191; ks. myös Jalava & Matilainen 2010, 133-135.)

Vuodesta 1997 lähtien Puolustusvoimissa on käytetty varusmiesten ja henkilökunnan johtamiskoulutuksessa kasvatustieteen tohtori Vesa Nissisen kehittämää syväjohtamisen mallia (Nissinen, Anttalainen & Kauppinen 2008, 91). Sen tarkoitus on antaa tavoitteellisen vuorovaikuttamisen kautta johtajalle työkaluja johtajana kehittymiseen ja kasvamiseen (Deeplead 2017). Tavoitteellisen vuorovaikuttamisen kouluttamisella on koettu olevan samankaltaisia hyötysuhteita kuin johtamisen vaihtoteorian mukaisella esimiehen ja alaisen suhteen kehittämällä (Nissinen ym. 2008, 14; Graen & Uhl-Bien 1995; Deeplead 2017). Nissisen (2008) mukaan syväjohtamisen malli tarjoaa johtajalle työkalut, joita hyödyntämällä hän voi kasvaa johtajana. Käytännössä se toteutuu alaisille annettavien kysymyslomakkeiden kautta, joiden avulla on tarkoitus kerätä tietoa vuorovaikutuksen onnistumisesta. Syväjohtamisen prosessin tuottama johtajaprofiili on hyvä keino kehittää omaa toimintaa saadun palautteen kautta. (Nissinen ym. 2008, 127.) Kuitenkin henkilökohtaisesti koen syväjohtamisen kaavamaisuuden ja lomakkeiden täyttämisen olevan keinotekoisia toimintaa, mikäli yritetään muodostaa luonnollisia, vuorovaikutteisia ihmissuhteita.

Syväjohtamisella ja johtamisen vaihtoteorialla on paljon yhteistä keskenään. Johtamisen vaihtoteoria kuitenkin painottaa enemmän luonnollisen ja aidon suhteen merkitystä. Aito työ-/ystävyyssuhde on sellainen, minkä kehitystä ei seurata kaavakkeita täyttämällä. Toimiva suhde perustuu muun muassa avoimuuteen ja yhteisymmärrykseen. Sen ylläpito on jatkuva prosessi, siinä missä johtajana kehittyminenkin. Pääasiallinen keino selvittää esimiehen ja alaisen välisen suhteen kehityskohteet ovat toimiva vuorovaikutus, avoimuus ja toisen kuunteleminen.

Pääasiallinen syy johtamisen vaihtoteorian tutkimiseen on tutkijan halu kehittää omia vuorovaikutustaitojaan tullakseen ammatillisesti paremmaksi johtajaksi ja alaiseksi sekä siviilielämässä paremmaksi perheenisäksi ja ystäväksi.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat sekä tärkeimmät käsitteet

”The function of leadership is to produce more leaders, not more followers” - Ralph Nader.

Urani Puolustusvoimissa alkoi vuonna 2006 Parolannummella. Olen toiminut lukemattomissa tehtävissä eri aselajien kanssa muun muassa rivisotilaana, ryhmänjohtajana, joukkueenjohtajana, joukkueen kouluttajana, komppanian päällikkönä harjoituksissa, lento-oppilaana, siipimiehenä ja parinjohtajana. Vuosien aikana kokemusta ja näkemyksiä on kertynyt niin Maa-voimien kuin myös Ilmavoimienkin toiminnasta. Kokemukseni mukaan hyvät kouluttajat eivät välttämättä aina ole hyviä johtajia ja että hyvä johtajuus on täysin tilannesidonnaista. On hetkiä, jolloin kouluttajan on järkähtämättömästi vaadittava joukoltaan täydellisyyttä, jotta toiminta onnistuu sodan sekasorron keskellä. Tällöin hyvä johtaja on täysin kontrolloiva ja huutaa käskyjä, jotta kaikki selviäisivät tilanteesta hengissä. Käskeminen ja asioiden toimeenpaneminen tuntuvat onnistuvan lähes kaikilta Puolustusvoimissa. Sen sijaan vaikein tehtävä monelle johtajalle on rauhoittaa tilanne, keskustella alaisten kanssa ja *kuunnella*, mitä heillä on sanottavaa.

Varusmiesten ja kadettien johtajakoulutuksessa käytetään edelleen usein esimerkkinä Väinö Linnan *Tuntemattoman sotilasta*. ”Kuka *Tuntemattoman sotilaan* hahmoista on hyvä johtaja?” Linna on luonut kirjaansa kattavan kirjon erilaisia johtamistyyliä ja erottelee niiden vahvuuksia ja heikkouksia kirjan hahmojen näkökulmasta. Ongelma ei kuitenkaan piile siinä, että toiset olisivat varsinaisesti huonoja johtajia, he vain suorittavat erilaisia työtehtäviä. Yksinkertaistettuna se, mikä tekee ihmisestä hyvän johtajan, on hänen kykynsä suorittaa annetut tehtävät käytössä olevilla resursseilla. Käytössä olevien resurssien riittävyteen, motivaatioon ja käytettävyyteen puolestaan vaikuttaa johtajan vuorovaikutustaidot. Kokemusteni mukaan hyvät vuorovaikutustaidot hallitseva johtaja saa puristettua joukostaan tarpeen tullen enemmän irti. Vuorovaikutustilanteet myös opettavat joukkoa ja nopeuttavat palautumista, näin ollen valmistavat joukon nopeammin seuraavaan koitokseen.

Varusmiespalveluksessa ja kadettikoulutuksessa johtamistilanteet olivat suhteellisen lyhyitä suorituksia, joiden tarkoitus oli harjoitella käskytstekniikoita ja taistelunmukaista johtamista.

Kaksi eri johtajaa saattoivat saada aikaan erilaisia tuloksia, vaikka käskyt ja tilanteet olisivatkin olleet täysin samanlaiset. Kyseessä oli johtajan karisma, energia ja se miten johtaja *otti joukon mukaansa* tehtävään yhtenä kokonaisuutena. Tämä toimii helposti lyhyissä suorituksissa, joissa kuka tahansa pystyy jopa näyttelemään karismaattista. Nämä tapahtumat eivät varsinaisesti tue pidempiaikaista vuorovaikutuksellisuutta tai sen hyödyntämistä.

Työelämässä jokaisen roolit ovat melko pitkälle vakiintuneet ja työntekijät tuntevat toisensa. Tällöin ei enää toimi, että esittää karismaattista ja voimakasta, mikäli ei oikeasti sellainen ole. Kaikki johtajani eivät ole olleet kaikista karismaattisimpia upseereita Ilmavoimissa, mutta silti heitä kuunnellaan, totellaan ja he saavat aikaan positiivisia muutoksia työyhteisössä. Uskon, että kyseessä on heidän vuorovaikutustaidot ja kyky saada kontakti jokaiseen työpaikalla olijaan. Vapaasti suomennettuna Andrea Ovansin artikkelista: ”Golemanin (1998) ja muidenkin tutkijoiden viimeaikaiset tutkimukset ovat selvästi osoittaneet, että tunneälyllä on elintärkeä rooli johtamistoiminnassa. Ilman tunneälyä, henkilöllä voi olla vaikka maailman paras koulutus, terävä ja analyttinen mieli ja loputtomat resurssit fiksuja ideoita, mutta hänestä ei silti voi tulla hyvää johtajaa” (Ovans 2015).

Tämän ajatuksen myötä tutustuin johtamisen vaihtoteoriaan, joka painottaa vuorovaikutuksen ja kypsien suhteiden merkitystä työpaikan menestyksessä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Tällä tutkimuksella haluan selvittää, onko johtamisen vaihtoteorian mukaista toimintaa ja erityispiirteitä havaittavissa toiminnassamme. Voisiko johtamisen vaihtoteoria olla osittainen vastaus siihen, miksi toimintatapamme ja organisaatiokulttuurimme on niin erilainen kuin esimerkiksi Merivoimissa? En usko, että johtamisen vaihtoteoriaa olisi tietoisesti otettu käyttöön Ilmavoimissa, mutta mikäli pystyn todistamaan sen läsnäolon, tai tarpeet sen läsnäololle, sen käyttöä voisi ehkä hyödyntää johtamiskoulutuksessa ja sen kautta kasvattaa suorituskyyä.

1.1.1 LMX – Leader-Member Exchange

LMX, eli Leader-Member exchange teoria, tunnetaan suomessa nimellä johtamisen vaihtoteoria. LMX -teorian mukaan esimiehen ja alaisen välinen hyvä ja kypsä suhde lisää työntekijän ja koko organisaation työtehoa, motivaatiota, sitoutuneisuutta ja jaksamista (Graen & Uhl-Bien 1991, 1995). Esimiesten ja alaisten väliset suhteet jakautuvat korkeatasoisiin ja heikkoihin LMX -suhteisiin. Nämä tunnetaan myös joissakin tutkimuksissa nimillä in-group ja out-group, eli sisä- ja ulkopiiri (Nahrgang & Seo 2016, 87). Ennen ajateltiin, että sisäpiiriläiset

nauttivat enemmän johtajan suosioista ja saavat parhaimmat työtehtävät, kun taas ulkopiiriläiset ovat työpaikan ”harmaata massaa”, jotka todennäköisesti eivät etene urallaan (Graen & Uhl-Bien 1995).

Parhaimpaan lopputulokseen johtaja pääsee vaihtoteorian mukaisen ajattelun mukaan, kun hän luo mahdollisimman paljon korkeatasoisia LMX -suhteita työpaikalla ja antaa kaikille alaisille mahdollisuuden sen luomiseksi (Graen & Uhl-Bien 1995). Johtajan tehtävä on luoda edellytys vuorovaikutteiseen, avoimeen ja sitoutuneeseen kulttuuriin työpaikalla. Viimeaikaiset tutkimukset ovat edenneet siihen pisteeseen, että LMX:n pääpaino ei enää ole johtajassa ja/tai alaisessa, vaan fokus on keskittynyt heidän väliseen suhteeseen. (Graen & Uhl-Bien 1995 Schriesheimin, Castron & Cogliserin 1999, 78 mukaan.)

1.1.2 CWX – Coworker Exchange

CWX on LMX -tutkimusten sivutuotteena syntynyt termi, joka tarkoittaa vertaisten välistä suhdetta työpaikalla. CWX -suhteita käsitellään samalla tavalla kuten LMX -suhteita, esimerkiksi korkeatasoisen CWX -suhteen edut vastaavat lähes identtisesti korkean LMX -suhteen etuja. Työntekijöiden välinen hyvä ja terve ihmissuhde vähentää stressiä työpaikalla ja suuntaa työntekijöiden voimavaroja yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Korkeassa CWX -suhteessa olevat työntekijät eivät pyri edistämään omaa uraansa toisten kustannuksella, vaan pikemminkin pyrkivät edistämään tuloksellisuutta kokonaisuudessaan. Vastavuoroisesti heikko CWX -suhde yhdistettynä vahvaan LMX -suhteeseen voi johtaa työpaikalla syrjintään ja itsekeskeisyyteen (Erdogan & Bauer 2016, 419; ks. myös Day & Miscenko 2016, 18).

Oman kokemuksen mukaan hyväkään CWX -suhde ei kuitenkaan tarjoa esimiehiltä mahdollisesti saatavia lisäresursseja työntekoon, eikä välttämättä sitouta esimiestä edesauttamaan toimintaa. Pahimmissa tapauksissa esimies vain ottaa kaiken kunnian hyvin tehdystä työstä itselleen, tai vastavuoroisesti tyrehdyttää hyvän CWX:n tuloksellisuuden osaamattomuudellaan (Day & Miscenko 2016, 19). Hyvä johtaja sen sijaan osaa fokusoida hyvät CWX -suhteet oikeaan suuntaan, kehittää niitä parhaan kykynsä mukaan ja sitouttaa itsensä osaksi ryhmää omilla LMX -suhteillaan (Day & Miscenko 2016, 19).

Monet tutkimukset ovat keskittyneet vertailemaan korkeiden ja matalien LMX -suhteiden vaikutusta CWX -suhteiden kehitykseen. On havaittu, että vertaisten keskuudessa syntyy huomattavia ongelmia, mikäli työpaikalla on selkeästi eriarvoisia, korkeita ja matalia, LMX -

suhteita esimiehen kanssa. Työntekijät kokevat korkeat ja matalat suhteet syrjivinä ja alkavat itsekin sabotoida toisiaan. Toiset työntekijät nähdään kilpailijoina, joita joko pyritään käyttämään hyväksi tai joista pyritään pääsemään eroon. Vastavuoroisesti, mikäli alaiset kokevat itse, että heidän LMX -suhteet eivät ole reilut, voi toiminta kääntyä johtajaa vastaan. (Day & Miscenko 2016, 18-20.)

1.2 Katsaus aikaisempiin tutkimuksiin

Ihmissuhdekoulukunnan puolestapuhujat aloittivat vuorovaikutuksen tärkeyteen ja psyykkiseen hyvinvointiin perustuvien tutkimusten tekemisen jo 1910-20-lukujen vaihteessa. Tutkimusten painopisteet ovat vuosien saatossa vaihdelleet suuresti. Ensimmäisenä tutkimukset keskittyivät työpaikkojen sisäisiin ja epävirallisiin normeihin (Seeck 2008, 113) sekä niiden muodostamiin sosiaalisiinryhmiin ja ryhmien tuottavuuden vaihteluihin. Tutkimukset todistivat yritysten sisäisten, virallisten ja epävirallisten, rakenteiden olemassaolon, sekä niiden vaikutuksen menestykseen (Seeck 2008, 115). Niin kutsutun ihmissuhdekoulukunnan ”toisen sukupolven” aikana George Homans (1910-1989) vei tutkimusten kehitystä organisaatiolähtökohtaisempaan suuntaan (Seeck 2008, 121-122). Käytännössä tämä tarkoitti organisaation sisäisten virallisten ja epävirallisten ryhmien yhteensovittamista paremman tuottavuuden takaamiseksi. Toiset tutkijat, kuten Rensis Likert (1903-1981), keskittyivät enemmän työntekijäsuuntautuneeseen johtamiseen ja sen tutkimiseen (Seeck 2008, 122-123). Vapaa ja työntekijää tukeva johtamistyyli sekä ryhmähengen nostattaminen paransivat empiiristen tutkimusten mukaan tuottavuutta, työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Ihmissuhdekoulukunnan tutkimusten ansiosta työyhteisön, ryhmädynamiikan ja yksilön psykologisten ja sosiaalisten ominaisuuksien vaikutus työhyvinvointiin ja työpaikan tuottavuuteen on tunnistettu (Seeck 2008, 105).

Yksilölähtöisyys on vienyt nykyajan tutkimukset yleisesti enemmän innovaatioteorioiden suuntaan. Ajatellaankin, että innovaatioteoriat ovat nykyään vallitseva paradigma johtamisopeissa (Seeck 2008, 243). Innovaatioteoriaa on tutkittu Suomessa jo 1960-luvulta saakka, mutta selvästi eniten sitä käsitellään 1990- ja 2000-luvuilla (Seeck 2008, 262). Innovaatioparadigman tutkimusten mukaan innovaatioiden tuottaminen on yrityksille elintärkeää. Se vaatii uudenlaista lähestymiskulmaa johtamistoiminnalle, sekä vapautta, avoimuutta ja luottoa työntekijöiden suuntaan (Seeck & Kuokkanen 2008, Van der Panne ym. 2003, Miron ym. 2004, Parzefall ym. 2008, Seeckin mukaan 2008, 258, 263).

Ihmissuhdekoulukunnan menestys ja suosio on vaihdellut vuosikymmenien saatossa laidasta laitaan, mutta nyt sen suosio tuntuu olevan jälleen huipussaan (Seeck 2008, 143). Tänä päivänä kirjallisuudessa kerrotaan paljon yksilölähtöisestä innovatiivisesta johtamisesta, johtamisen dynaamisuudesta, jaetusta johtajuudesta, syväjohtamisesta, johtamisen vaihtoteoriasta, sosiaalisen ja psyykkisen hyvinvoinnin tärkeydestä sekä tunneälyn merkityksestä johtamisessa. Muutokset johtamistyyleissä ja johtamisopeissa seuraavat pitkälti yhteiskunnan kehitystä (Seeck 2008, 275-276).

Johtamisen vaihtoteoriasta on tehty maailmalla lukuisia tutkimuksia 1970-luvulta alkaen. Maanpuolustuskorkeakoulussa on toteutettu Kansalliskirjaston julkaisupalvelu *Dorian* mukaan yli 800 johtamiseen liittyvää tutkimusta, joista yli 120 käsittelee syväjohtamista tavalla tai toisella, mutta yksikään ei oman tutkimukseni perusteella käsittele johtamisen vaihtoteoriaa (Kirjastoverkkopalvelu Doria 2016). Sen sijaan esimerkiksi Yhdysvaltojen merivoimat ja Singaporen asevoimat ovat olleet kansainvälisten tutkimusten kohteena.

Hoirul Hafiidz Bin Maksomin ja Richard Winterin (2009) tekemä tutkimus ”Leader-member exchange differentiation in the military platoon”, keskittyy tutkimaan johtamisen vaihtoteorian ilmentymistä ja vaihtelevuutta joukkueetasolla Singaporen asevoimissa. Heidän tutkimuksensa osoitti, että ammattiupseereilla oli joukkueen vakituisiin alijohtajiin melko vahva LMX-suhde, mutta varusmiesten ja muiden lyhytaikaisten työsuhteiden kanssa suhde oli heikompi. Heidän mukaan pääasiallinen syy tähän ilmiöön oli esimiesten ajanpuute muodostaa ja ylläpitää hyvää suhdetta kaikkiin alaisiin. Ajanpuutteen vuoksi upseerit keskittyivät muodostamaan suhteensa vakituksessa virassa oleviin alijohtajiin. Maksom ja Winter pohtivat, että heidän havaitsema käyttäytymismalli voi pahimmillaan johtaa ajan myötä entistä negatiivisempaan käyttäytymiseen varusmiehiä kohtaan, sekä vieraannuttaa varusmiehet esimiehistään. Maksom ja Winter myös pelkäävät, että vieraantuminen saa aikaan sotilaskarkuruus- ja niskurointitilanteita kovan paikan tullen. Siksi he muistuttavatkin päätelmissään, että korkean LMX-suhteen luominen koko joukkoon on ensiarvoisen tärkeää, jotta joukon yhteenkuuluvuus, sitoutuneisuus sekä motivaatio saadaan halutulle tasolle. (Maksom & Winter 2009.)

Matthew Earnhardt (2007) tutki viiden eri johtamisteorian esiintyvyyttä Yhdysvaltojen merivoimien aluksella tutkimuksessaan ”Practical application of five leadership theories on a U.S Naval Vessel”. Johtamisen vaihtoteorian lisäksi hän tutki muun muassa kontingenssiteoriaa ja tilannejohtamista erilaisissa työtehtävissä. Vaihtoteorian tutkimukset Earnhardt keskitti aliupseereiden johtamistoiminnan seuraamiseen. Earnhardtin mukaan aliupseerit käyttivät jatku-

vasti vaihtoteorian mukaista toimintaa ja se näkyi työtyytyväisyyden ja tuloksellisuuden korkeatasoisuutena. Hän painotti, että laivalla työskentely vaatii jatkuvaa yhteistoimintaa ja vuorovaikutuksellisuutta, kun päivän päätteeksi ”ei pääse toisista eroon”. Alaisiin luottaminen, vastuun ja mahdollisuuksien antaminen ovat Earnhardtin mukaan avainasemassa, yhdessä vapaan vuorovaikuttamisen ja ammattiyhpeuden kanssa, kun luodaan tehokkaita työyksiköitä. (Earnhardt 2007.)

Vaikka syväjohtamisen tutkimukset käsittelevät samoja aihealueita kuin johtamisen vaihtoteoria, on niillä hyvin erilainen lähestymistapa. Syväjohtamisessa päämääränä on kehittää johtamiskäyttäytymistä aktiivisen palautteenannon ja analyysin kautta, kun taas LMX -tutkimuksissa työpaikan tehokkuutta on pyritty yksinkertaisesti vahvistamaan panostamalla vuorovaikutukseen ja ihmissuhteisiin. Johtamisen vaihtoteorian tavoite on kehittyä johtajana, ystävänä ja ihmisenä aidosti, ilman strukturoituja johtajaprofiileita ja niiden analysointeja.

Monien muiden ihmissuhdekoulukunnan tutkimusten tavoin johtamisen vaihtoteorian tutkimukset painottuivat alkuvaiheessa todistamaan, että avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri työpaikalla lisää työn tehokkuutta. 1970-90-luvuilla lukuisat tutkimukset osoittivat, että johtajan ja alaisten, tai vertaisten, tiivis yhteistyö sekä molemminpuolinen panos työntekoon ja toiminnan kehittämiseen johtaa parempiin tuloksiin (Day & Miscenko 2016, 13-15). Työilmapiiristä tulee stressittömämpi, työntekijät jaksavat paremmin ja yleinen hyvinvointi lisääntyy. Tänä päivänä, käytännössä 90-luvulta asti, tutkimusten pääpaino on siirtynyt ihmissuhteiden hyötyjen tutkimuksesta enemmän itse suhteen tutkimiseen. Tutkimukset ovat pyrkineet saamaan selville, miten hyviä ja korkeatasoisia LMX -suhteita muodostetaan ja miten niitä voidaan ylläpitää (Graen & Uhl-Bien 1995, Schriesheimin, Castron & Cogliserin 1999, 78 mukaan).

LMX -teorian tutkimuksista suuri osa keskittyy tutkimaan suurten siviiliorganisaatioiden, sekä niissä olevien pienempien toimiryhmien, haastatteluihin ja havainnoiteihin pitkällä aikavälillä (González-Roma 2016, 313, 318-320)

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

Tässä luvussa kerron lyhyesti johtamisoppien historiasta ja sen kehittymisestä nykyisiin malleihinsa. Sen jälkeen käsittelen johtamisen nelikenttää ja johtamisen kuutiota selventääkseni näkemystäni johtajuuden monipuolisuudesta. Käsittelen myös syväjohtajuutta, sillä mielestäni se käsittelee samoja teemoja kuin johtamisen vaihtoteoria, mutta hieman eri näkökulmasta.

2.1 Johtamisoppien historiaa

”Johtamismallit ovat oman aikansa peilejä” (Ropo Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 25).

Ihmiskunnan historia on täynnä legendaarisia ja kunnioitettuja suurmiehiä. Nämä suuret johtajat ovat johtaneet kansakuntia vaikeuksien halki ja kohti uusia maailmoja. Osa johtajista on istunut korkealla korokkeella, nauttien jumalan statuksesta, kun taas toiset ovat jalkauttaneet itsensä kansan keskuuteen ja johtaneet joukkojaan edestä käsin. Johtamista ilmiönä on tutkittu jo vuosisatojen ajan. Uusia johtamisteorioita ja näkökulmia kehitetään jatkuvasti lisää.

Yksinkertaisimmillaan johtaminen on johtajan ja alaisen välistä kommunikaatiota jonkun tavoitteen saavuttamiseksi. Eroavaisuudet johtajien kesken syntyvät yleensä heidän käyttämiseensä johtamistekniikoissa. Gizan pyramidi on yksi maailman seitsemästä ihmeestä ja sen rakentaminen on ollut melkoinen voimannäyte jokaiselta johtamisportaalta ja toimialalta. Silloin käytetyt johtamismetodit eivät kuitenkaan nykymittapuussa millään tapaa kunnioittaneet työntekijöiden ihmisarvoa. Silti se oli hyvin johdettu maailmanluokan ihme.

Historian suurmiehiä ja -naisia kuitenkin yhdistää useimmiten heille ominainen karisma. Karisma voi koostua monesta asiasta, kuten yksittäisistä luonteenpiirteistä, ammattitaidosta ja fyysisestä kunnosta. Suurmiesteoriat ja yksittäiset tekijät eivät kuitenkaan yksinään riitä luomaan uskottavaa johtajaa. Johtamisoppien jatkuva kehittäminen ja aiheen tutkiminen johtavatkin juuri siitä, että pyritään selvittämään mahdollisimman kattavasti, mitkä tekijät vaikuttavat toiminnan johtamiseen jokaisessa mahdollisessa tilanteessa. Yksilön luontainen karisma ei ole enää ainoa tekijä, jolla pääsee johtajaksi, vaan johtajuutta voi myös opiskella ja siinä voi kehittyä.

Johtamistapoja sanotaan olevan yhtä paljon kuin on johtajiakin. Yhdyn kuitenkin Marcus Buckinghamin (2005) ajatukseen siitä, että asiaa pitäisi lähestyä siten, että johtamistapoja pitää olla yhtä paljon kuin on johdettavia. Oikean johtamistyylin avulla voidaan helposti tehostaa alaisen suorituskykyä (Buckingham 2005). Johtamistoiminnassa tämä lähestymistapa usein kuitenkin kaatuu siihen, että alainen on tarvittaessa helpompi vaihtaa kuin johtaja. Teollistumisen aikakaudella ongelma ratkaistiin koneistamalla ja automatisoimalla kyseinen toiminta, jolloin voitiin luopua hankalista alaisista lähes kokonaan.

Tarkastellaan lyhyesti johtamisteorioiden ja -trendien kehitystä 1800-luvun lopulta tähän päivään. Teollistumisen aikakaudella suurten tehtaiden toiminnan ylläpito oli raskasta ja vaativaa työtä. Työnjakoihin, prosesseihin ja toimivaltuuksiin haluttiin selkeyttä. Frederick Winslow Taylorin mukaan nimetty taylorismi, eli tieteellinen liikkeenjohto lisäsi työn tehokkuutta rationalisoimalla, eli manageroimalla. Pyrkimys oli saada mahdollisimman paljon tuottoa pienimmällä mahdollisella työpanoksella. Työtehtäviä pilkottiin pienempiin osiin ja kontrollia ja valvontaa lisättiin. Lopputulokseen päästiin tehokkaammin, kun työntekijä hallitsi yhden pienen osa-alueen valtavan hyvin. Työnteon luovat toiminnat ja oma-aloitteisuus vähenivät, mutta johtaja oli täydellisessä kontrollissa työpaikalla. Jos jokin työvaihe työpaikalla hidasti muuta toimintaa, se oli paikannettavissa yleensä yhteen henkilöön. (Seeck 2008, 72-99.)

Tieteellistä liikkeenjohtoa seurannut ihmissuhdekoulukunta pyrki yhtä lailla lisäämään tuottavuutta ja oikeuttamaan johtajan auktoriteettia. Kuitenkin ”ihmissuhdekoulukunta kritisoi tieteellisen liikkeenjohdon soveltamaa työprosessin paloittelua pieniin osiin ja pyrki päinvastoin laajentamaan ja rikastamaan työntekijöiden työnkuvaa ja kierrättämään työtehtäviä. Työntekijöitä myös rohkaistiin aikaisempaa enemmän yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen työyhteisössä”. (Seeck 2008, 104.) Enää työntekijöitä ei nähty orgaanisina koneina, vaan ajattelevina ja tuntevina ihmisinä. Tehokkuutta pyrittiin lisäämään työn vakaudella, tyydyttävyydellä ja tunnustamalla hyvin tehty työ. Tiivis ja sosiaalinen työyhteisö nähtiin tehokkaana voimavarana. Johtajan tehtävä muuttui manageroinnista enemmän ohjaavaksi. Johtajan tuli olla taitava kommunikoidaan ja rohkaisemaan alaisiaan uusiin innovaatioihin samalla kun ohjasi heitä kohti haluttua tavoitetta. Johtajan tehtävä oli luoda yhteistyökykyinen ja -haluinen ilmapiiri työpaikalle. (Seeck 2008, 103-120.)

Vähitellen johtamismallit ja -trendit ovat muuttuneet, saaden piirteitä lukuisilta teoreetikoilta. Kurt Lewin kehitti käsitteen ryhmädynamiikasta ja sen tärkeydestä. Lewinin tutkimusten mukaan yksilön voimakas autoritaarinen käytös vaikutti negatiivisesti ja jopa aggressiivisesti

koko ryhmän dynamiikkaan. Hänen mukaansa ihmiset olivat kuitenkin huomattavasti halukkaampia yhteistyöhön, kunhan he kokivat, että ovat saaneet itse vaikuttaa tuotokseen. Rensis Likertin suorittamat tutkimukset osoittivat, että tämänlainen ryhmähengen kohottaminen ja työntekijäsuuntautunut johtamistapa paransi tuottavuutta ja työmoraaalia huomattavasti ja johti jopa ylivertaisin tuloksin. (Seeck 2008, 120-123.)

Nykyajan vallitsevana johtamisoppien paradigmana pidetään innovaatioteorioita (Seeck 2008, 243). Innovaatiojohtamisen myötä johtamisen fokus kohdistettiin vielä tarkemmin johdettavaan yksilöön. Innovaatioteorian myötä työntekijät nähtiin yksilöinä, jotka aidosti haluavat oppia, kehittyä ja käyttää ammattitaitoaan ja asiantuntijuuttaan. (Seeck 2008, 243.) Tutkimusten mukaan organisaatiokulttuuri on ratkaisevassa roolissa innovaatioiden syntymiselle (Van der Panne ym. 2003; MacLean 2005 Seeckin 2008, 258 mukaan). Psykologinen turva, monipuolisuus ja oppiminen onnistumisista ja epäonnistumisista ovat avainasemassa innovatiivisuutta edistävissä organisaatiokulttuureissa. Kun innovatiivisuuden tarve tiedostetaan, siihen kannustetaan, virheitä ja vastoinkäymisiä siedetään hyvin ja työntekijät saavat toimia hyvin autonomisesti. (Van der Penne ym. 2003; Miron ym. 2004; Parzefall ym. 2008 Seeckin 2008, 258 mukaan.) Huhtalan ja Parzefallin (2006) mukaan ”johtajat ja henkilöstöhallinto ovat avainasemassa innovatiivisuuden edellytysten esiintuojina ja tukijoina organisaatioiden arjessa” (Huhtala & Parzefall 2006, Seeckin 2008, 258 mukaan).

Yksilökeskeiset johtamismallit ovat saaneet myös paljon kritiikkiä. Pelätään, että ryhmätyöskentely, kollektiivinen vastuu ja jokaisen huomioiminen johtavat helposti siihen, että kaikki aika kuluu kokouksissa ja keskustelupiireissä, jolloin tuottava työ jää tekemättä. Vallitseva trendi riippuu aina sen hetkisestä maailmantilanteesta ja kyseisestä työympäristöstä. ”Johtamismallit ovat oman aikansa peilejä” (Ropo ym. 2005, 25). Ei yksinkertaisesti vain ole olemassa yhtä ja ainutta johtamistapaa, joka toimii jokaisessa työpaikassa ja jokaisessa kulttuurissa.

2.1.1 Johtamisopit tämän päivän Puolustusvoimissa

Niin Suomen puolustusvoimissa kuin lukuisissa yrityksissäkin paljon käytetty syväjohtamisen malli on näkyvin esimerkki ihmissuhdekoulukunnan ja innovaatiojohtamisen nykytilanteesta. Syväjohtamisessa vuorovaikuttaminen ja ihmisten yksilöllinen kohtaaminen ovat avainasemassa johtajuuden kasvuprosessissa. Kasvatustieteen tohtori, eversti Vesa Nissinen kirjoittaa artikkelissaan ”Johtamistakin on johdettava”, että ”johtajan tehtävä on aikaansaada menestys-

tä tukevaa toimintaa yhdessä muiden ihmisten kanssa.” Nissinen myös kiteyttää, että jokaiselle on tärkeää, että he kokevat olevansa arvokkaita ihmisinä. Alainen ei saa leimautua pelkäsi tuotannon tekijäksi ja resurssiksi, vaan hänen on koettava olevansa arvokkaampi kuin hänen tekemänsä työn taloudellinen arvo. (Nissinen 2015.)

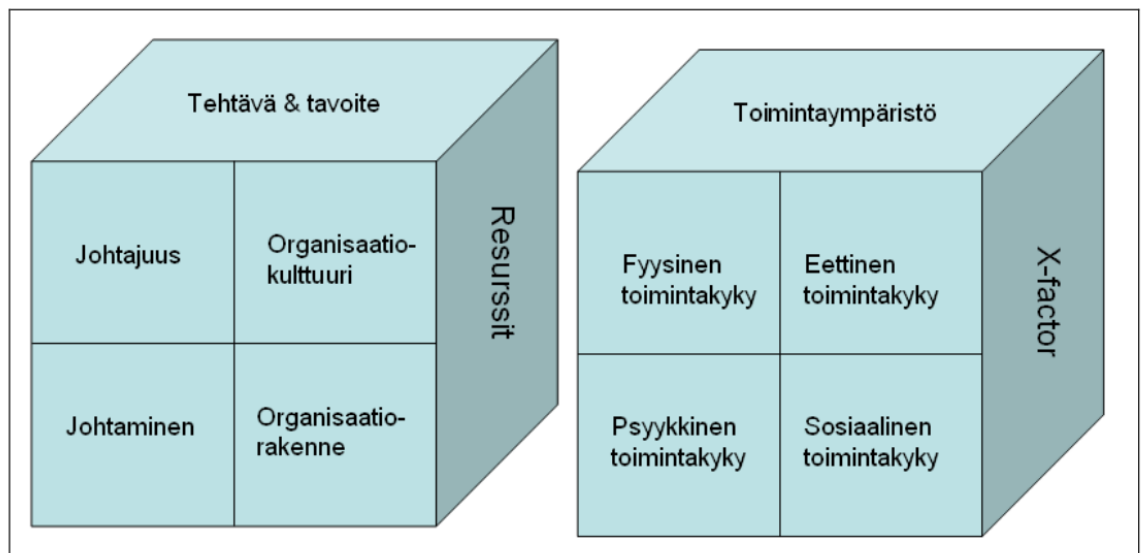
Managerointi ja leadership eli *johtaminen ja johtajuus* (Huhtinen 2015, Kalliomaan & Liimatan 2015, mukaan) ovat jatkuvasti väittelyn kohteina. Puhutaanko samasta asiasta vai onko nuo kaksi asiaa toistensa vastakohtat? Sotilasprofessori, everstiluutnantti Aki-Mauri Huhtinen toteaa ”voisi kuitenkin olla selkeämpää, jos puhuisimme pelkästään johtamisesta ja johtajuudesta. Niiden sisällä voisi sitten olla erilaisia teorioita, malleja, työkaluja, arjen toimintatapoja ja rutiineja”. (Huhtinen 2015, Kalliomaan & Liimatan 2015, mukaan.)

Niin varusmiehille kuin myös kadeteille ja eri koulutustason upseereille johtamista opetetaan johtamisen nelikentän kautta. Johtamisen nelikenttä kuvastaa erityisen hyvin johtamisen eri elementtien yhteenkuuluvuutta ja jatkuvaa vaihtuvuutta (Johtajan käsikirja 2012, 21-22). Mikäli johtaja keskittyy vain yhteen osa-alueeseen omassa toiminnassaan, niin muut osa-alueet kärsivät. Johtamisen nelikentän syvin olemus piileekin siinä, että johtajan on oltava lähes jatkuvassa liikkeessä näiden eri osa-alueiden välillä.

Johtamisen nelikenttä kertoo myös, että johtamisen ja johtajuuden lisäksi organisaatiokulttuuri ja -rakenteet ovat suuressa roolissa ja nämä kaikki ovat riippuvaisia toisistaan. Ne käytännössä luovat perustat sille, milloin ja miten kyseisessä organisaatiossa johdetaan ja millä ehdoilla toimintaa kehitetään. Mikäli organisaatorakenteet ja -kulttuuri eivät kehity ympärillä olevan maailman mukana, ne hidastavat organisaation kehitystä, ja lopulta romuttavat sen kokonaan (Kärkkäinen 2005, Topparin, 2016, 13 mukaan).

Vaikka nelikenttä erotteleekin muun muassa manageroinnin ja leadershipin omiksi lokeroiksi sekä painottaa niiden eroa, olen samaa mieltä sotilasprofessori, everstiluutnantti Huhtisen kanssa siitä, että niitä asioita ei pidä käsitellä toistensa vastakohtina (Huhtinen 2015, Kalliomaan & Liimatan 2015 mukaan). Ne ovat keinoja vaikuttaa ja tuottaa tulosta. Hyvä johtaja osaa käyttää oikeita toimintatapoja oikeina ajankohtina saavuttaakseen halutun tuloksen. Joskus se on määrätietoista käskytystä ja toimeenpanemista, toisinaan taas visioimista ja inspirointia. Kaikkia keinoja pitää käyttää, sillä muuten organisaatorakenteet ja organisaatiokulttuuri eivät kehity.

Vuonna 2011 kapteeni Christian Perheentupa puhui ideasta, että johtamisen nelikentän voisi laajentaa kuutioksi (Perheentupa 2011). Kuution tarkoituksena on jatkojalostaa vanhaa johtamisen nelikenttää ja havainnollistaa johtamiseen vaikuttavan elementtien monipuolisuutta ja kolmiulotteisuutta. Kuution tahkot (Kuvio 1) edustavat edellä mainitun johtamisen nelikentän lisäksi *toimintakyvyn* osa-alueita (fyysinen, eettinen, sosiaalinen ja psyykkinen toimintakyky), *toimintaympäristöä*, *resursseja*, annettua *tehtävää ja tavoitetta* sekä muuttuvaa tekijää, eli *X-factoria*. Muuttuva tekijä eli x-factor, pitää sisällään elämän yllätyksellisyyden (Perheentupa 2011). Johtajan rooli ja toiminta eivät siis rajoitu liikkumaan pelkästään johtamisen nelikentän osa-alueilla, vaan se on jatkuvassa kolmiulotteisessa liikkeessä kuution sisällä. Kuutio soveltuu käsittelemään monipuolisesti ja kattavasti esimerkkejä erilaisista johtamistilanteista. (Perheentupa, Holapan 2015, 36 mukaan.)

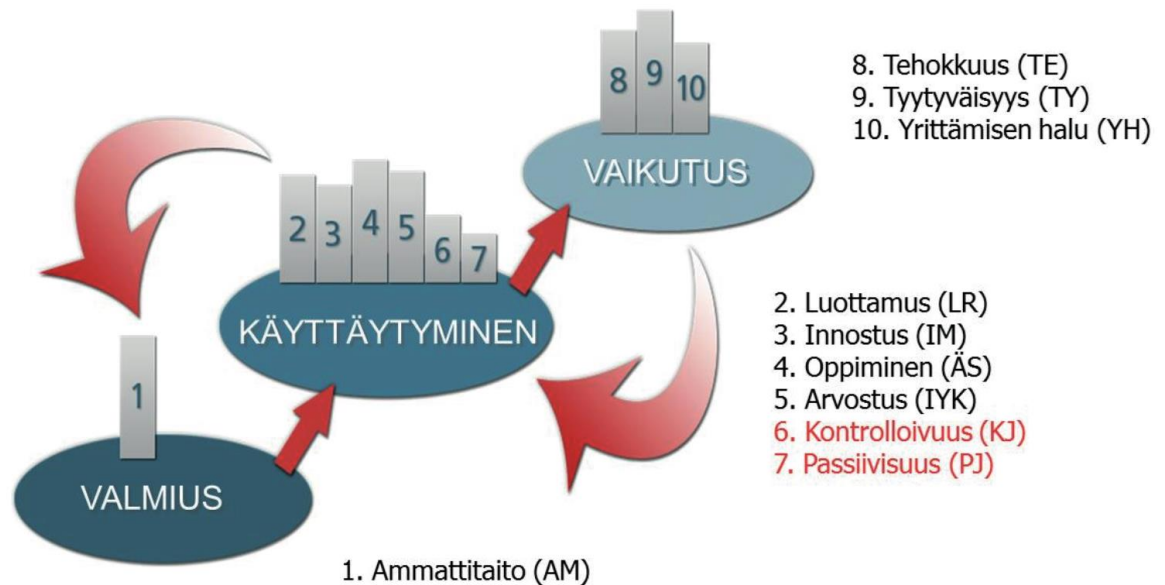


Kuvio 1. Johtamisen nelikenttä laajennettuna johtamisen kuutioksi (Perheentupa 2011).

2.2 Syväjohtaminen

Vuodesta 1997 alkaen Puolustusvoimien johtamiskoulutuksessa on käytetty kasvatustieteen tohtori, eversti Vesa Nissisen kehittämää syväjohtamisen mallia (Nissinen ym. 2008, 91). Sen tarkoitus on antaa johtajalle perusteet johtajana kehittymiseen ja kasvamiseen tavoitteellisen vuorovaikuttamisen kautta (Deeplead 2017). Nissinen käsittelee aihetta hyviksi havaitsemistaan johtamisperiaatteista: ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (arvostus), luottamuksen raken-

taminen (luottamus), älyllinen stimulointi (oppiminen), inspiroiva tapa motivoida (innostus) (Johtajan käsikirja 2012, 37-38). Johtajana kehittyminen on elinikäinen prosessi. Nissinen kuvaa prosessia saattamalla syväjohtamisen kulmakivet tasapainoon keskenään. Syväjohtamisen kulmakivet ovat Nissisen teoksessa käytetty termi eri johtamisen osa-alueista. Johtamisen nelikentän toimintamalli on hyvin saman tyyppinen (Johtajan käsikirja 2012, 54). Liiallinen yhden kulmakiven painottaminen saattaa aiheuttaa epätasapainon kokonaisuudessa.



Kuvio 2. Syväjohtamisen malli (Johtajan käsikirja 2012, 35).

Syväjohtamisen malli (Kuvio 2) on monelle varusmiehelle ensikosketus johtamisen maailmaan. Se antaa johtajalle helppoja keinoja motivoida ja stimuloida alaisiaan. Ole luotettava ja kuuntele alaisiasi, kun heillä on asiaa. Osoita myös luottavasi heihin ja motivoi heitä antamalla heille vastuuta, tilaa ja ”vapaat kädet” ratkaista ongelmia itse. Älä kontrolloi, ellei ole pakko, äläkä jää passiiviseksi taustalle. Kyse on yksinkertaisista keinoista tehostaa vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa (Nissinen ym. 2008, 14). Oli kyse sitten minkä tahansa tasoisesta johtajasta, panostamalla syväjohtamisen kulmakiviin ja elementteihin, saa työpaikan vuorovaikutustilanteet tavoitteellisimmiksi. Syväjohtamisen mallin pääpaino piilee kuitenkin johtajana kehittämisessä, eli johtajassa itsessään, vaikka kulmakivet käytännössä kohdistuvatkin alaisiin.

Tärkein anti syväjohtamisessa on johtajalle laadittava johtajaprofiili (Nissinen ym. 2008, 127). Kyseessä on johtoasemassa olevan henkilön alaisille, vertaisille ja esimiehille suunnattu kysely, jonka tarkoituksena on selvittää, miten kyseinen johtaja suoriutuu työtehtävistään, edellä mainittuihin kulmakiviin ja elementteihin sidottuna (Johtajan käsikirja 2012, 62). Mo-

nessa tapauksessa palautteenannon jälkeen järjestetään johtajaprofiilin purkutilaisuus työyhteisön kanssa. Tilaisuudessa kyseinen johtaja esittelee saamansa tulokset ja kertoo, minkälaisilla toimenpiteillä hän pyrkii kehittymään (Nissinen ym. 2008, 60). Saatu palaute siis määrittelee, miten johtaja aikoo muuttaa omaa käyttäytymistään, tullakseen paremmaksi johtajaksi.

Johtajan on kuitenkin aidosti haluttava muuttua ja kehittyä johtajana ja ihmisenä. Varsinkin molemminpuolisen luottamuksen rakentaminen vie aikaa, energiaa ja vaatii useita onnistuneita vuorovaikutustilanteita. Nissinen puhuu artikkelissaan ”Johtamistakin on johdettava” siitä, miten vaikeaa vuorovaikutus oikeasti on. Nissisen tutkimusten mukaan vuorovaikutustilanteille on vaikea löytää aikaa venyttämättä työpäivää (Nissinen 2015). Nissisen tutkimusten perusteella voisi siis olla pääteltävissä, että monet sotilasjohtajat näkevät oman työ- ja vapaaajan tärkeämpänä, kuin ajan antamisen alaiselle. Työpaikan vuorovaikutteisuus ei tule kehittymään kunnolla, mikäli johtaja ei itse halua panostaa vuorovaikutukseen. Kaikkein vaikeinta ihmiselle lienee oman käyttäytymismallin muuttaminen, vaikka hän saisikin siitä paljon kirjallista palautetta johtajaprofiilin muodossa.

2.3 Vuorovaikutus ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen johtamistoiminnassa

”Johtamisen suuri haaste ja samalla rikkaus on siinä, että viimekädessä sen kohteena on toinen ihminen. Ihminen tuo johtamiseen oman ainutkertaisen inhimillisen tekijänsä, joka on vain harvoin toisten ihmisten etukäteen ennakoitavissa. Jokainen meistä tulkitsee tilanteita eri tavalla ja myös reagoi eri tavalla niiden käännteisiin. Ei siis ole ihme, ettei johtamista pystytä aukottomasti mallintamaan eikä istuttamaan mihinkään yleispäteviin kaavoihin... Ihmisten johtaminen on tavoitteellista vuorovaikutusta.” (Eversti Mika Kalliomaa 2015.)

Vuorovaikutus ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen ovat se, mihin johtamisen vaihtoteorian mukainen suhteiden kehitysprosessi tähtää. Vaikka vuorovaikutus on vain yksi *syväjohtamisen* kulmakivistä, nähdään se käytännössä koko johtamisen vaihtoteorian perustana. Luonnollisen ja kypsän vuorovaikuttamisen kautta saavutetaan luottamus, yhteisöllisyys ja motivaatio, joiden avulla työt ja tulokset kehittyvät. Graenin ja Uhl-Bienin vuonna 1995 julkaisemassa tutkimuksessa he totesivatkin, että LMX -teoria on kehittynyt siihen pisteeseen, että sen pääpaino ei enää ole johtajassa ja alaisessa, vaan fokus on keskittynyt heidän väliseen suhteeseen (Graen & Uhl-Bien 1995, Schriesheimin, Castron & Cogliserin 1999, 78 mukaan).

Vaikka ihmissuhdekoulukunnan tutkimukset ovat painottaneet 1920-luvulta asti ihmisen henkisen hyvinvoinnin tärkeyttä ja työntekijöiden yksilöllisyyttä, vuorovaikutustaidot ja niiden merkitys olivat vielä 70-luvulla monella johtajalla kadoksissa. Silloin oli laajassa käytössä suurten organisaatioiden suosima johtamisen rakenneanalyttinen paradigma, joka käsitteli työyhteisöä rationaalisesti laskelmoivana koneena. (Seeck 2008, 33, 155-162.) Edelleenkin johtamista pidetään enemmän järjen kuin sydämen asiana. Pyrkimys alaisten tunteiden ymmärtämiseen on monelle täysin absurdi ajatus, sillä eihän alaisia voi sitten enää käsitellä työn *resurssina*. (Ropo ym. 2005, 129.) Nykyaikaisessa kilpailullisessa kauppa- ja yritysmaailmassa pärjääminen vaatii tunneälyn hallitsemista. Suhteilla pääsee nykyään pitkälle yritysmaailmassa, ja se vaatii vahvaa tunneälyä ylläpitäjältä. Parhaiten menestyvät sellaiset henkilöt, joilla on vahvat siteet ja osaavat käyttää hyväkseen viesti-, asiantuntija- ja yhteistyöverkostoja, sekä työpaikan epävirallisia verkostoja. (Goleman 2005, 188, 203-204.) Epäviralliset verkot ovat käytännössä organisaatiokulttuurin sisäisiä toimintatapoja ja malleja, joiden mukaisesti keskustelu ja työskentely voi ajoittain ohittaa yrityksen virallisen hierarkian.

Johtamisen vaihtoteoria on sekä transaktionaalista että transformationaalista: se alkaa transaktionaalisena sosiaalisuutena ja kehittyy transformationaaliseksi sosiaalisuudeksi (Graen & Uhl-Bien 1995). Transaktionaalinen sosiaalisuus voidaan ajatella ”keppi ja porkkana” ajatteluna. Hyvästä työsuorituksesta johtaja palkitsee alaisia, joko tarkoituksenmukaisesti tai alitajuisesti. Palkinto voi olla niinkin yksinkertainen kuin hieman parempi, sopivasti haasteellinen työtehtävä tai kutsu viikonlopun grillijuhliin. Heikosti menestyvä alainen saa todennäköisesti huonompia ja epämotivoivia työtehtäviä, eikä saa kutsua juhliin. Myös negatiivinen huomio voi olla täysin alitajuntaista toimintaa. Heikommin menestyvien kanssa tulee tehtyä vähemmän yhteistyötä. Tästä syystä kyseiset henkilöt jäävät tuntemattommiksi ja *mere exposure effectin*, eli *pelkkä tuttuus -ilmiön*, vaikutuksesta suhde ei pääse kehittymään (Zajonc 2001).

Robert Zajoncin mukaan, mitä enemmän ihminen viettää aikaa toisen ihmisen tai asian kanssa, sitä enemmän hän kiintyy siihen (Zajonc 2001). Toistuvat vuorovaikutustilanteet alkavat tuntumaan luonnollisemmilta. Tilanteiden luonnollisuus saa ihmiset rennommiksi, jonka myötä he kykenevät olemaan paremmin läsnä ja mukana keskustelussa. Ajan myötä ihmiset oppivat tuntemaan toisensa paremmin. Ja toisen tunteminen edesauttaa tuloksellisuutta, kun johtaja oppii käsittelemään alaistaan tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. (Graen & Uhl-Bien 1995.)

2.3.1 Vuorovaikutus ilmiönä

”Sosiaalinen eristäytyneisyys – läheisten ihmissuhteiden ja luotettavien keskustelukumppaneiden puute – kaksinkertaistaa sairauksien ja kuoleman vaaran” (Goleman 2005, 221).

Kun puhutaan vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutustaidoista, puhutaan myös sosiaalisesta pääomasta. Se on työyhteisön oma, aineeton pääoma, joka mahdollistaa avoimen ja luotettavan vuorovaikutuksen työntekijöiden kesken. Sosiaalinen pääoma toimii hyvin samalla tavalla, kuin mikä tahansa muukin pääoma, mitä yrityksellä on. Se ohjaa toimintaa kohti päämäärää ja edistää niin yksilön kuin koko yhteisön toiminnallisuutta. Kun organisaation sosiaalinen pääoma on kunnossa, on jäsenten välinen vuorovaikutus luontevaa ja kehittävää. Se lisää sitoutuneisuutta, tehokkuutta ja vähentää stressiä. (Jalava & Matilainen 2010, 96-97.)

Yhteisöllisyyttä ja jaettua johtajuutta käyttävät varsinkin yritykset, joiden johtamis- ja organisoititavat ovat hieman epäselvät tai vaihtelevat. ”Jaettu johtajuus on läsnäoloa, muttei nis-kaan hengittämistä” (Ropo ym. 2005, 32). Jaetussa johtajuudessa on tarkoitus johtaa luottamuksen ja arvostuksen avustuksella. Sille on ominaista muiden ottaminen toimintaan mukaan ja yhdessä visiointi, mutta myös toisen ja oman arvon tunteminen. Sosiaalisissa tilanteissa pitää olla tietyllä tapaa nöyrä, muttei kuitenkaan nöyristellä.

Erityisesti johtajan ja alaisen väliselle kanssakäymiselle ominaista on ajoittainen palaute tehdystä työstä. Työtavoitteiden saavuttamiseksi johtajan on oltava tarkka ja kriittinen, mutta alaiselle annetun kritiikin on oltava kehittävää. Palautteen perimmäinen tarkoitus on antaa toiselle lisää tietoa, joka ohjaa ja motivoi häntä oikeaan suuntaan ja kehittää kokonaisuutta. (Goleman 2005, 190.) Huonosti muotoiltu kritiikki voi pahimmillaan romuttaa työntekijän motivaation ja itseluottamuksen. Robert Baron tutki palautteenantoa 108 johtajan ja ylemmän toimihenkilön kokoisella otannalla, ja tutkimus osoitti, että huonosti annettu palaute aiheutti enemmän kitkaa kuin epäluottamus, luonne-erot, valtapeli ja palkkaerimielisyydet (Baron 1990, Golemanin 2005, 191 mukaan). Kritiikkiä ei saa antaa siten, että toinen pitää sitä henkilökohtaisena hyökkäyksenä tätä vastaan. Kritiikki pitää antaa ja ottaa vastaan arvokkaana tietona siitä, miten toimintaa voidaan tehostaa. (Goleman 2005, 194.) Kun palautteen antaa kasvotusten, tarjoaa se myös mahdollisuuden kahdenkeskiseen vuoropuheluun ja tehokkaampaan toiminnan kehittämiseen (Goleman 2005, 194).

Keskustelun, kritiikin, yhteisen visioinnin ja suunnittelun avulla voimme kehittää omia ajatuksiamme, mielipiteitämme ja sisäistä maailmaamme. Jokainen käyty keskustelu antaa meille lisää materiaalia ja näkökulmia, joiden avulla opimme käsittelemään asioita uusilla tavoilla. Uudet opitut asiat ja näkökulmat kehittävät yksilöä, mutta yhteisöllisessä toiminnassa hyöty näkyy myös siten, että työntekijät oppivat ymmärtämään toisiaan paremmin. (Jalava & Matilainen 2010, 133.)

Vuorovaikuttaminen ei kuitenkaan ole täysin ongelmatonta, jos ei toista osapuolta ei kiinnosta, hän ei ehdi, jaksa tai osaa käydä rakentavaa keskustelua. Esimerkiksi vaikeneminen, alistava sävy keskustelussa, heikko kritiikinsieto, ideoiden tyly tyrmääminen tai muuten vain negatiivinen käytösmalli kuormittaa ja vaikeuttaa vuorovaikutustilanteita (Goleman 2005, 202; vrt. Goleman 2005, 319.) Syy hankaluuksissa voi kokemukseni mukaan olla siinä, että keskustelukumppani vain yksinkertaisesti on introvertti, ujo tai hänellä on hankaluuksia sosiaalisten tilanteiden hallinnassa. Hankalimpia tapauksia ovat sellaiset keskustelukumppanit, jotka haluavat korostaa omaa asemaansa ja tärkeyttään olemalla alistavia ja täysin kykenemättömiä yhteistyöhön, ellei tilanne etene heidän haluamallaan tavalla (Goleman 2005, 200-203; Ropoy m. 2005, 28). Myös luottamuksen puute on hyvin tuhoisaa keskustelutilanteille. Keskustelukumppaniin luottaminen mahdollistaa keskustelun avoimuuden ja toiminnan kehittymisen (Nahrgang & Seo 2016, 109-110; Graen & Uhl-Bien 1995.)

Psykologi Daniel Goleman kertoo kirjassaan ”Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva” karmivan esimerkin siitä, miten voi käydä, jos työpaikalla on ongelmia vuorovaikutuksen kanssa. Kyseisessä esimerkissä käsitellään avoimen vuorovaikutuksen tärkeyttä reittilentokoneen ohjaamotyöskentelyssä. ”Muut miehistön jäsenet pelkäsivät kuitenkin McBroomin [kapteeni] kiu-kunpuuskia niin paljon, että eivät uskaltaneet huomauttaa uhkaavasta katastrofista [polttoaineen loppuminen]. Kone putosi ja kymmenen ihmistä kuoli...Neljässä viidestä lentonnettomuustapauksessa lentäjät tekevät virheitä, jotka voitaisiin välttää, etenkin jos miehistö pystyisi paremmin yhteistyöhön” (Goleman, 2005,187). Sosiaalisen älykkyyden perusasiat, kuten kuuntelu, omien mielipiteiden esille tuominen ja yhteistyö ovat tulleet osaksi nykyai-kaista lentokoulutusta, jotta tällaiset katastrofit voitaisiin välttää. Lentokoneiden ohjaamot ovat käytännössä kuin mikä tahansa organisaatio, mutta vain pienoiskoossa. Useimmissa organisaatioissa virheet eivät kuitenkaan johda katastrofaalisiin onnettomuuksiin. (Goleman 2005, 187.)

Sama pätee hävittäjäparveen. Ohjaajien on kyettävä avoimesti puhumaan hankalistakin asioista keskenään. Pieninkin virhe, viive tai epäily voi kaikista pahimmassa tapauksessa johtaa kuolettavaan lento-onnettomuuteen. Siksi jokaisella on oikeus ja velvollisuus avata suunsa, mikäli huomaa vaarantavan virheen mahdollisuuden. Myös kokeneet hävittäjälentäjät tekevät virheitä, siksi myös nuorimman siipimiehen on uskaltauduttava puhumaan tilanteen niin vaatiessa. Avoin ja ammatillinen vuorovaikutusympäristö vähentää ylimääräistä stressiä, joka voisi pahimmillaan edesauttaa onnettomuuden syntymistä. ”Stressi tekee ihmisistä tyhmiä” (Eräs liikkeenjohtaja Golemanin 2005, 188 mukaan).

Fyysisesti ja henkisesti raskas työ kuormittaa ja vaikuttaa yksilön toimintakykyyn, ellei työn aiheuttamaa taakkaa pääse purkamaan. Pitkään ja ankarana jatkunut (työ)uupumus ja stressi saattavat jopa lamaannuttaa immuunijärjestelmän pitkäksi aikaa (Goleman 2005, 209). Avoin vuorovaikutusympäristö auttaa koko työyhteisöä toimimalla terveellisenä purkuventtiilinä. Työtovereiden tiivis yhteistyö ja suhde mahdollistavat myös ongelmiin puuttumisen ajoissa, kun huomataan, että jonkun yksilön käyttäytyminen alkaa muuttua huolestuttavaan suuntaan (Kajo 2016). Pieninkin ele tai vuorovaikutustilanne saattaa muuttaa yksilön tunnetilan ja päivän kulun kokonaan. ”Yksinkertaisin rikastuttavan vaikutuksen ilmenemismuoto on mielipiteen tai neuvon kysyminen kollegalta, joka auttaa hankalan paikan yli” (Jalava & Matilainen 2010, 74).

2.4 Elävä yhteisö

2000-luvun alkutaipaleella on oivallettu, että organisaatio on elävä yhteisö, jonka jäsenten väliset suhteet lomittuvat vuorovaikutusten verkostoiksi (Ropo ym. 2005, 18). Tämä on vaatinut myös muutosta johtajuuteen ja johtamisprosesseihin. Selkeät hierarkkiset koneistot ovat muuttuneet verkostoituneemmiksi ja monipuolisemmiksi, sekä vaativat johtajilta enemmän osaamista ja monipuolisempia taitoja.

Johtajien onkin opittava käyttämään hyväkseen tämänlaista elävää vuorovaikutussysteemiä. Tuo systeemi koostuu omien alojensa asiantuntijoista, joiden hallinnointi tarkoittaa osittain johtajan korokkeen laskemista antamalla vastuuta ja päätäntävaltaa alaisille. Voidaan puhua myös jaetusta johtajuudesta organisaation sisällä. Jaetun johtajuuden tärkein tehtävä on käyttää hyväksi organisaatiosta löytyvää ammattitaitoa, mutta myös tehostaa toimintaa luomalla kannustava, motivoiva ja ennen kaikkea *yhteinen* tekemisen prosessi. (Ropo ym. 2005, 19.)

Yhteiseksi koettu prosessi kerää kaikkien työntekijöiden panoksen yhdeksi kokonaisuudeksi, jonka lopputulos on enemmän, kuin yksittäisten palasten aikaansaama tulos.

Työnteko on tehokasta, kun työntekijät kokevat olevan samassa veneessä johtajansa kanssa. Ja tuo kyseinen vene pysyy pinnalla ainoastaan hyvän ja avoimen vuorovaikutuksen, tiedon jakamisen, arvostuksen ja luottamuksen avulla.

2.5 Kuunteleminen

Nyky maailman visuaalisuus sokaisee helposti. Suurin osa mediasta välitetään silmiemme kautta muun muassa mainoksina, uutisina ja sanomalehtinä. Puhelinkaan ei ole enää puhumista varten, vaan tieto välitetään valtavan suuren ja kirkkaan näytön kautta käyttäjälle. Näköaisti tarjoaa välittömän, uskottavan ja samalla tietyllä tapaa etäisen tavan käsitellä tietoa. Kuviin ja teksteihin on myös helppo palata jälkikäteen tiedon uudelleenprosessointia varten.

Ihmisen on vaikea uskoa asiaa, mitä ei ole itse nähnyt. Asian näkeminen tekee siitä yleensä uskottavamman ja helposti ymmärrettävämmän. Useimmilla ihmisillä muistot toimivat *mielikuvien* kautta ja ihmisillä voi olla *visioita* asioista. Samalla kuvat, ja yleisesti ottaen asioiden katselu, on tapahtumien etäistä tulkitsemista. Se ei vaadi kyseisen tiedon syvällisempää prosessointia. Johtajalle tämä voi näkyä esimerkiksi niminä paperilla, myynnin kaaviokuvina tai työtyytyväisyysdiagrammeina. (Ropo ym. 2005, 126-128.)

Kuunteleminen jää usein toissijaiseksi visuaalisessa ympäristössä. Mutta parhaimmillaan kuunteleminen ravistaa ihmistä sisältä käsin. Hornetin näkeminen taivaalla on tietenkin kaunis asia, mutta se tunne, kun rintakehä värisee jälkipolton voimasta Hornetin ylilennon aikana, saa aikaan lähtemättömän jäljen. Mutta jos ääni ei väkisin tunkeudu kuuntelijan sisälle jälkipolton voimalla, se saattaa jäädä toissijaiseksi tilanteen visuaalisuudelle. Kapteeni Tomi Iikkanen toteaa EUK:n tutkimuksessaan, ”Esityslentotoiminnan vaikutus ilmavoimien lentoreserviupseerikurssi 88:n rekrytointiin”, että mahdolliselle kurssille hakeutujalle pelkän sotilaslentokoneen äänenkin kuuleminen on merkittävä tekijä positiivisen mielipiteen luomisessa (Iikkanen 2014, 35).

Ihmisen kuunteleminen on yleensä ainutkertainen prosessi. ”Äänet virtaavat sisäämme ja katoavat ikuisiksi ajoiksi. Siksi kuuntelu vaatii läsnäoloa hetkessä – tapahtumaa ei voi toistaa.” (Ropo ym. 2005, 126.) Kuuntelu vaatii aikaa, kärsivällisyyttä, avoimuutta ja ajatusta. Kuunte-

lu voi myös vaatia rohkeutta päästää puhutut sanat sisälleen, ettei käy niin, että kuulee vain mitä haluaa kuulla.

Asioista keskustelu ei saa olla vain sarja erilaisia monologeja, joissa kaikki puhuvat omia asioitaan, mutta kukaan ei varsinaisesti kuuntele. Dialogi vaatii osallisilta kuuntelutaitoja ja reagoimista toisen puheisiin. Hyvä kuuntelija visualisoi itselleen kuvan kokonaisuudesta kuuntelemalla ja tuo sen esille omassa puheenvuorossaan (Ropo ym. 2005, 32).

”Kuuntelun maailma tarjoaa mahdollisuuden olla läsnä nykyhetkessä” (Ropo ym. 2005, 128). Kuunteleva ja suvaitsevainen esimies ansaitsee alaistensa luottamuksen, todistamalla olevansa läsnä ja ymmärtävänsä mitä alainen hänelle sanoo. Kun asioista aletaan puhumaan, sitä on vaikea saada loppumaan. ”Kuuntelun filosofia mahdollistaa myös sen oivaltamisen, että kaikki tarvittava osaaminen ja viisaus on jo organisaatiossa ja löydettävissä” (Ropo ym. 2005, 128). On vain osattava käydä oikeita keskusteluja ja kuunneltava.

2.6 Ajan ja huomion antaminen

Ajan antaminen tässä tapauksessa tarkoittaa henkilökohtaista aikaa, eikä niinkään pidempiä aikatauluja projekteihin. Osittain kyse on samasta asiasta kuin luvussa 2.5 käsitelty kuuntelu. Niin johtajan, kuin myös alaisenkin, tulee olla läsnä keskustelussa ja tilanteessa. Anna aikaa toiselle, älä tee samalla muita työtehtäviä tai näprää puhelimella. Oman ajan, eli huomion antaminen toiselle tehostaa vuorovaikutustilanteen merkitystä, lisää luottamusta ja syventää näiden kahden henkilön välistä suhdetta. Ajan antaminen osoittaa kiinnostusta toista ja hänen asiaa kohtaan. (Nissinen 2015; Nissinen ym. 2008, 56.) Tärkeää on kohdata toinen henkilö yksilönä.

Ajan antaminen ei saa jäädä passiiviseksi. Johtajan on aika ajoin ”näyttäytyttävä” alaisilleen. Hänen on käytävä juttelemassa heille omaehtoisesti, kyseltävä kuulumisia ja keskusteltava asioista. Ei riitä, että on valmis antamaan alaisilleen aikaa pelkästään silloin, kun heille tulee tarve keskustella asioista. Johtajan on avattava keskustelutilanteet, menemällä itse alaisten luokse, vaikka omat työkiireet välillä vaivaisivatkin. Kasvatustieteen tohtori Vesa Nissinen (2015) toteaa artikkelissaan ”Johtamistakin on johdettava”, että ”useimmille esimiehille edellä kuvattu asetelma [kanssakäyminen alaisen kanssa] tarkoittaa työpäivien kohtuutonta venyttämistä”. Tämän ongelman on havainnut myös rikostarkastaja Olli Kolstela, mutta hän on kui-

tenkin sitä mieltä, että saavutettu avoimempi vuorovaikutus työpaikalla on pidempien työpäivien ja lisääntyneen henkilökohtaisen kiireen arvoinen (Nissinen ym. 2008, 56).

2.7 Ryhmäkiinteys ja kestävyys

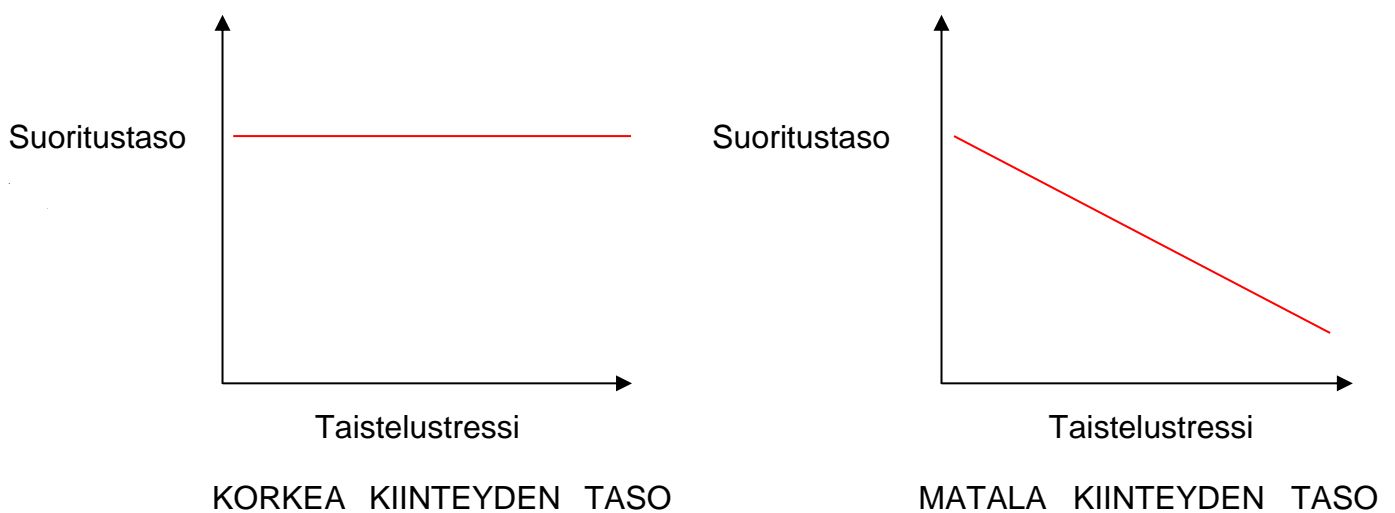
Yritysmailmassa on todistettu, että lisäämällä ryhmäkiinteyttä ja yhteenkuuluvuutta, päästään parempiin tuloksiin ja tehokkaampaan työympäristöön (Seeck 2008, 104, 105, 120, 122). Sotilasmaailmassa kyseisen asian käsittely on kuitenkin haasteellista. ST Olli Harinen toteaa artikkelissaan ”Sotilaiden ryhmäkiinteys tutkimuskohteena toisesta maailmansodasta Irakin sotaan”, että lukuisat sotilaspireissä suoritettut tutkimukset antavat ajoittain ristiriitaisia tuloksia. Osa tutkimuksista väittää, että ”sosiaalisen kiinteyden ja sotilasryhmän taistelutehokkuuden (combat effectiveness) välillä ei ole todellisuudessa mitään kausaalista yhteyttä”, kun taas toisten tutkimusten mukaan sosiaalisella kiinteydellä olisi havaittavissa positiivisia korrelaatioita ryhmän suoritukseen. (Mullen ja Copper 1994, Harisen 2015, mukaan.) Esimerkiksi vuonna 1949 toteutettu ”American Soldier”-tutkimus osoitti pienryhmien tärkeyden amerikkalaisten jalkaväkimiesten taistelumotivaatiolle toisessa maailmansodassa (Stouffer ym. 1949, Harisen 2015, mukaan).

Harinen nostaa esille taistelutehokkuuden ja -motivaation tehtäväkiinteyden kautta. ”Pienryhmän jäsenten henkilökemian ei tarvitse toimia, he voivat jopa inhota toisiaan, mutta silti he haluavat kuulua samaan pienryhmään ja pyrkiä yhteiseen päämäärään” (Harinen 2015). Harinen vetoaa tässä sotilaalliseen ammattitaitoon, tehtäväorientoituneisuuteen ja hengissä pysymisen tarpeeseen. Tällöin on kyse äärimmäisistä toimintaympäristöistä, joissa hengissä pysyminen käytännössä ajaa henkisen hyvinvoinnin edelle. ”Kun ihmisryhmä joutuu hengenvaaraan, jotkut ’rauhan ajan’ käyttäytymistieteelliset lainalaisuudet eivät ehkä toimi enää joka kohdassa samalla tavalla kuin aikaisemmin” (Harinen 2016).

Ensimmäisessä ja toisessa maailmansodassa kokeiltiin perustaa taistelujoukkoja toisilleen ennalta tutuista yksilöistä. Tunnetuin näistä kokeiluista oli Iso-Britannian ”Pals Battalions”, eli ”kaveri pataljoonat”. Kyseessä saattoi olla esimerkiksi joukkueellinen samasta kylästä olevia nuoria miehiä tai ryhmä veljeksiä. Alkuun tämä kokeilu johti hyviin tuloksiin, mutta pidemmän päälle huonoihin (Harinen 2015). Mikäli ryhmän jäsenet tunsivat toisensa liian hyvin, alettiin välttää liian suuria riskejä, jotka olisivat saattaneet ryhmän jäsenet vaaraan. Vastavuoroisesti joissakin tapauksissa taisteluosastot ottivat liian suuria riskejä pelastaakseen yhden jäsenistään. Kokeilujen jälkeen sotilasosastojen kokoonpanoja alettiin perustamisvai-

heessa sekoittaa hieman ja muun muassa veljekset ja ”saman koulun pojat” sijoitettiin eri yksiköihin. (Harinen 2015.)

Ryhmän jäsenten välinen läheisyys *ennen* sotilaskoulutusta vaikutti negatiivisesti tehtävien suorittamiseen, mutta koulutus- ja perustamisvaiheessa kiinteän ryhmäkiinteyden muodostanut osasto toimi taisteluissa tehokkaasti. Koulutettujen joukkojen kokoonpanojen ylläpitoa suositaan muun muassa USA:n COHORT-järjestelmässä (Cohesion, organizational readiness and training) 80-luvulla ja 2000-luvun Stryker-prikaatien henkilöstöjärjestelyissä (Harinen 2016).



Kuvio 3. Ryhmäkiinteyden moderointivaikutus suoritusasteeseen taistelustressin kasvaessa (Harinen 2016).

Ryhmän pitkäaikaiselle toiminnalle on kuitenkin tärkeää tietyn tason ryhmäkiinteyden luominen. Ryhmäkiinteyden ei tarvitse olla olemassa ryhmän kokoonpanovaiheessa, mutta sen saavuttamiseksi on tehtävä töitä. Alkuun ryhmän toimintaa auttaa yksilöiden omasta motivaatiosta kumpuava tehtäväkiinteyden muodostuttava aito sosiaalinen kiintymys. Harisen (2016) mukaan National Guardin eversti, tohtori James Griffithin ryhmäkiinteyden tutkimukset ovat osoittaneet sen, että korkean kiinteyden ryhmissä suoritusaste pysyy huomattavan korkeana taistelustressin kasvaessa. Sen sijaan matalan kiinteyden ryhmien suoritusasteessa on nähtävissä merkittävä lasku stressin lisääntyessä. Korkean kiinteyden ryhmissä ei välttämättä ole alkuun yhtään sen parempi suoritusaste kuin matalammassa, mutta korkean kiinteyden ryhmä pystyy säilyttämään korkeamman suoritusasteen huomattavasti pidempään. (Harinen 2016.) Ryhmäkiinteyden vaikutus suoritusasteen säilymiseen

on esitetty kuviossa 3. Näkisin, että tuo saattaa olla todennäköinen syy ristiriitaisiin tutkimustuloksiin Harisen artikkelissa.

Ristiriitaiset tutkimustulokset saattavat johtua pienistä vivahde-eroista tutkimuksissa. Esimerkiksi sotilasympäristössä joukon taistelumotivaatio ja taistelunkestävyys nähdään kulkevan käsikädessä. Tosiasiassa ne voivat yhtä helposti olla toisensa poissulkevia seikkoja. Henkilökohtaisella tasolla ajateltuna läheiset ystävät ja perheenjäsenet kohottaisivat taistelunkestävyyttä ja stressinsietoa, mutta heidän johtaminen mahdolliseen hengenvaaraan ei onnistuisi helposti, täten taistelumotivaatio voitaisiin nähdä alhaisena.

3 JOHTAMISEN VAIHTOTEORIA

3.1 Johtamisen vaihtoteorian historia

Johtamisen vaihtoteoria on ollut kehityksessä jo 1970-luvulta asti. Teorian kehityksen alkuaikoina puhuttiin esimiehen ja alaisen muodostamasta ”vertikaalisesta linkistä” (VDL). Johtaja ja alainen ovat liitoksissa toisiinsa työtehtävien ja hierarkkisen aseman lisäksi myös emotionaalisesti (Day & Miscenko 2016, 10). Parhaimmillaan yhteys toimi molempiin suuntiin, tarjoten molemmille osapuolille tarvittavaa tukea. Ymmärrettiin, että enää ei voitu sokeasti keskittyä pelkästään johtajaan ja johtajan ominaisuuksiin. Johtajan ja alaisen välisen kypsän ja toimivan suhteen tärkeys huomattiin ja sitä haluttiin tehostaa. Puhuttiin VDL-teoriasta, eli vertical dyad linkage teoriasta (Day & Miscenko 2016, 12-15). Molemmat, sekä esimies että alainen, antavat syötteitä toisilleen ja kehittyvät yhdessä tehokkaammiksi tulostekijöiksi. Oltiin siis päästy osittain eroon geneerisistä johtajan ja alaisen rooleista. Asioista keskusteltiin ja alaista kuunneltiin. Johtamista pyrittiin tehostamaan huoltamalla ja kehittämällä kypsiä ihmisuhteita alaisten kanssa (Graen & Uhl-Bien 1991, 1995).

Mutta vaikka yksi ja sama johtaja johti useampaa alaista, lopputulos ei ollut kuitenkaan aina sama. Kaikki alaiset eivät nähneet esimiestään samalla tavalla, eikä esimieskään nähnyt kaikkia alaisiaan samanlaisina. Osa työntekijöistä tuntui nauttivan enemmän johtajan suosiosta kuin toiset. Havaittiin kahtiajakoa alaisten ja esimiehen välisissä suhteissa. (Nahrgang & Seo 2016, 87.)

VDL-teorian nimi muutettiin LMX -teoriaksi, eli Leader-Member Exchange teoriaksi, kun tutkijat havaitsivat uutena piirteenä alaisten jakautuvan ”sisä- ja ulkopiireihin” (Nahrgang & Seo 2016, 87). Sisäpiiriläiset olivat tehokkaampia työntekijöitä, jotka nauttivat esimiehen huomiosta ja esimies luotti heidän kykyihin. Sisäpiiriläiset hoitivat vaaditut työt kunnolla ja olivat useasti valmiita hoitamaan varsinaisen työnkuvansa ulkopuolisiakin tehtäviä. Ulkopiiriläiset sen sijaan hoitivat vain välttämättömimmät työt, eivätkä olleet valmiita panostamaan mihinkään työnkuvan ulkopuoliseen tehtävään. LMX, eli suomeksi johtamisen vaihtoteoria, keskittyi pitkään tutkimaan, miksi tämänlainen kahtiajako pääsi syntymään.

Johtamisen vaihtoteoriassa sisäpiiri mielletään voimakkaasti sitoutuneeksi joukoksi. Graenin ja Uhl-Bienin (1995) mukaan sisäpiiriläiset ovat valmiita uhraamaan itseään hieman enemmän kuin mitä työnkuva vaatii. Tärkeintä työnteossa on se, että päästään haluttuun lopputu-

lokseen. Sitoutuneisuus sisäpiiriläisissä ilmenee siten, että he näkevät työn ”omana projekti-naan” ja nauttivat osallisuudestaan. Johtajat usein luottavat sisäpiiriläisiin ja vastavuoroisesti sisäpiiriläiset luottavat johtajaansa ja työnantajaan. Koska sisäpiiriläinen saattaa laittaa ”ylimääräistä” panosta työprojektiin, odottaa hän vastavuoroisesti ylimääräistä panostusta myös johtajaltaan. Johtajan panos voi sisältää muun muassa henkilökohtaisia uraneuvoja, uraa edistäviä erityismainintoja muille esimiehille tai jossain tapauksissa jopa materialistisia palkintoja. Johtajalle ja sisäpiiriläiselle muodostuu ”velvollisuus” huolehtia toisistaan, joskus jopa rehellisen kritiikin kautta. On hyvin todennäköistä, että sisäpiiriläiset etenevät urallaan, sillä heillä on jatkuva pyrkimys tehostaa, edistää ja laajentaa omaa toimenkuvaansa yrityksessä. Uuden työntekijän koetaan pyrkivät tähän porukkaan, mikäli hän haluaa edetä urallaan. (Graen & Uhl-Bien 1995.)

Ulkopiiri koetaan sisäpiiriin vastakohtaksi. Sen voidaan ajatella olevan palkattua, kasvotonta massaa, joka tekee vain välttämättömän työnkuvaansa nähden. Ulkopiiriläiset eivät juurikaan sitoudu työhönsä enempää kuin vaaditaan, eivätkä he ole valmiita tekemään yhtään henkilökohtaisia uhrauksia työtavoitteiden saavuttamiseksi. Yleisesti ajatellaan, että ulkopiirille tärkeintä on, että palkka maksetaan ajoissa. Heidän välinpitämätön asenne työtä kohtaan yleensä aiheuttaa sen, että he eivät etene urallaan ja ovat ensimmäisiä, jotka irtisanotaan töistä. (Graen & Uhl-Bien 1995.)

Sisä- ja ulkopiiri ajattelu kulki pitkään LMX -teorian mukana. Lukuisat tutkimukset osoittivat sen, että panostamalla sisäpiiriläisiin päästiin parempiin tuloksiin (Day & Miscenko 2016, 12-15). Tutkijat eivät kuitenkaan halunneet painottaa ihmisryhmien kahtiajakoa ja eriarvostamista (Erdogan & Bauer 2016, 419). Terminologiaa vaihtamalla päästiin englanninkielisistä in-group ja out-group -termeistä High LMX ja Low LMX -termeihin, jotka kuvastivat korkeatasoista ja heikkoa LMX -suhdetta esimiehen ja alaisen välillä (Sonntag & Pundt 2016, 189-190). Termistöjen muutoksen myötä myös tutkimusten luonne muuttui hieman. Uudet tutkimukset halusivat saada selville, miten korkeatasoiset LMX -suhteet muodostuivat ja miten niitä ylläpidettiin (Nahrgang & Seo 2016, 87-88). Sen sijaan, että hyväksyttäisi heikot LMX -suhteet, pyrittäisi nostamaan niidenkin tasoa edes vähän korkeammaksi (Graen & Uhl-Bien 1995).

LMX -teoria on ainutlaatuinen, sillä sen tutkimukset keskittyvät käsittelemään johtajan ja alaisen välille muodostuneita ystävyys- ja työsuhteita, sekä niiden merkitystä työtehokkuuden kannalta (Day & Miscenko 2016, 9). Käytännössä LMX -suhteiden tavoite on työyhteisön

suorituskyvyn tehostaminen panostamalla esimiehen ja alaisen sosiaalisen pääoman kasvatamiseen. Jalava ja Matilainen (2010) kertovat vastaavanlaisesta tavoitteesta kirjassaan ”Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista” (Jalava & Matilainen 2010, 96-97). Viimeisen vuosikymmenen aikana vaihtoteorian tutkiminen on lähtenyt räjähdysmäiseen kasvuun (Day & Miscenko 2016, 10-11).

When the leader is secure, potentially anxious and avoidant followers can learn to trust and build a good quality LMX relationship with their leader (Schyns 2016, 128).

Keskeistä uusimmista tutkimuksissa on ollut selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat muotoutuneisiin suhteisiin (Graen & Uhl-Bien 1995). Mitkä piirteet voimistavat suhdetta ja mitkä heikentävät. Monet piirteet vaikuttavat toisiinsa ristiin. Esimerkiksi suhteelle tärkeä avoimuus, voi helposti vaikuttaa negatiivisesti johtajan karismaan, mutta toisaalta se voi kasvattaa suhteessa vallitsevaa luottamusta (Graen & Uhl-Bien 1995). Tärkeä muutos tutkimuksissa ja LMX ajattelumaailmassa on se, ettei vain hyväksytä sitä, että johtajalla on rajattu kapasiteetti ylläpitää hyviä suhteita. On luonnollista, ettei kaikkien työtovereiden kanssa välttämättä synny syvää ystävyyssuhdetta. Tärkeintä kuitenkin on, että antaa suhteen syntymiselle mahdollisuuden (Graen & Uhl-Bien 1995). Ihminen kyllä tunnistaa sen, kun vuorovaikutuskumppani on avoin ja hyväntahtoinen. Tällöin on mahdollista luoda kypsä suhde toiseen henkilöön, eikä suhteen tarvitse syventyä työpaikan ulkopuoliseksi kaverisuhteeksi. Mutta jos vuorovaikutustilanteet ohjaavat systemaattisesti joitakin osapuolia ”vanhanaikaiseen” ulkopiiriin, voi syntyä syrjintää ja työpaikan suorituskyky heikkenee (Erdogan & Bauer 2016, 419).

Jokainen henkilökohtainen luonteenpiirre ja toimintatapa vaikuttavat yksilön kokonaisuuteen. Esimerkiksi, johtajan äkillinen muutos tunnollisemmaksi ja tarmokkaammaksi työntekijäksi saattaa aikaansaada negatiivisia tunteita joissakin alaisissa. Johtaja muuttui alaisen mielestä yhtäkkiä pikkutarkaksi työnarkomaaniksi. Toisaalta, mikäli alainen on samahenkinen johtajan kanssa, voi tulos olla toinen. Sama ongelma pätee myös toiseen suuntaan. Juuri tämä tekee LMX -tutkimuksista haasteellisia. On hyvin vaikeaa koittaa ymmärtää kahden ihmisen, tai ryhmän, sosiaalisia suhteita ja niiden vaikutusta johtamiseen, työmotivaatioon ja tuloksellisuuteen. Liian tunnollinen alainen voi johtajasta vaikuttaa silmäkulmasta ponnistajalta, mielistelijältä tai jopa uhkaavalta. Liian avoin alainen voi saada aikaan sen, että johtaja alkaa stressaantumaan ja kanssaelämään alaisten henkilökohtaisia ongelmia. (Schyns 2016, 120-129.)

Parhaimmillaan avoimuus kuitenkin edistää työhyvinvointia ja jaksamista, kun perheongelmat ynnä muut mahdolliset häiritteijät ovat johtajan ja työkavereiden tiedossa. Silloin niihin voi saada apua ja niihin voidaan vaikuttaa ajoissa (Sonntag & Pundt 2016, 191; ks. myös Jalava & Matilainen 2010, 133-135). Burnoutit ovat vähentyneet, kun ongelmista on uskallettu alkaa puhua esimiehen kanssa. Kyse on yksinkertaisesti yrityksen sosiaalisen pääoman hyödyntämisestä. Perheiden tutustuttaminen on jopa lisännyt perheiden tyytyväisyyttä, yhteenkuuluvuutta ja vähentänyt perheongelmista syntyneitä stressitekijöitä. Tämä niin kutsuttu *Work-family enrichment* toimii parhaimmillaan silloin, kun koko työ- ja kotiyhteisö nauttii toimivien vuorovaikutussuhteiden tuomista eduista (Sonntag & Pundt 2016, 191).

Fenomenologisesti ajatellen on kuitenkin lähes mahdotonta määritellä vain yhtä totuutta, sillä jokainen muodostaa itse omat käsityksensä kaikista suhteistaan. Toiset voivat olla tyytyväisiä pintapuoleiseen työsuhteeseen, kun toiset taas vaativat yhdessäoloa ja yhteisöllisyyttä myös työpaikan ulkopuolella. Schynsin (2016, 132-133) mukaan tutkittavia luonteenpiirteitä tulee lisätä, ja niiden keskinäisten vaikutusten tutkimuksia tulee jatkojalostaa ja syventää.

Johtajan ja alaisen välinen samankaltainen tunne-äly on koettu tärkeäksi osatekijäksi kestävä suhteen kehitykselle. ”Menestys johtajuuden arjessa ei vaadi ainoastaan älyä, vaan myös tunnetietoa” (Ropo ym. 2005, 28) Samankaltaisuus tunneälyssä voi johtua lukuisista tekijöistä. Se voi olla synnynnäinen ominaisuus tai opittu taito. Jo kansallinen kulttuuri itsessään luo perustan yksilön ajatusmaailmalle, arvoille ja normeille. LMX -tutkimuksissa onkin havaittu, että kansallisella kulttuurilla on suuri vaikutus LMX -suhteiden muodostumiselle, kehitykselle ja merkitykselle (Day & Miscenko 2016, 18). Kulttuuri ja ajatusmaailmat voivat myös kummuta organisaation omasta kulttuurista. LMX on havaittu erityisen vahvaksi työpiireissä, joissa organisaatiokulttuuri kannustaa oppimiseen ja kehittymiseen. Niin sanottu vahva *learning culture* kannustaa luonnostaan asioista puhumiseen ja toimintatapojen terveeseen kritiikkiin (Day & Miscenko 2016, 19).

”Leadership is a process and not a person or a position – or even a particular relationship”
(Day & Miscenko 2016, 23).

Kuten Day ja Miscenko (2016, 23) toteavat, ”johtaminen ja johtajuus ovat prosesseja”. Kaikki prosessit etenevät aina omaan tahtiinsa. Joskus jopa väärään suuntaan. Sama pätee ihmissuhteisiin. Jotkut suhteet ovat helpompia kuin toiset ja onnistuvat luonnostaan. Toiset vaativat

enemmän työtä toimiakseen. Mutta ihan niin kuin minkä tahansa ihmissuhteen, johtajuudenkin kestävyys mitataan sillä, miten hyvin se kestää vastoinkäymisiä ja vaikeita hetkiä.

Overall, LMX has been shown to strengthen the positive relationships between employee characteristics and work outcomes and to mitigate some of the negative relationships (Day & Mischenko 2016, 20).

3.2 Johtajan rooli (Leader based study)

Kuten monet muutkin johtamisteoriat, myös johtamisen vaihtoteoria asettaa johtajan hartioille suuren vastuun. Johtamisen vaihtoteoria käsittelee johtajaa toiminnan ja kehityksen mahdollistajana. LMX -prosessin aloittaminen on vahvasti johtajan käsissä ja hän säätelee sen edistymistä (Nahrgang & Seo 2016, 88-89; ks. myös Graen & Uhl-Bien 1995). Uusimpien LMX -tutkimusten mukaan on erityisen tärkeää, että johtaja ainakin tarjoaa jokaiselle alaiselleen mahdollisuuden LMX -prosessiin, eli suhteen muodostumiseen (Graen & Uhl-Bien 1995). Tarjoamalla mahdollisuus kaikille, estetään ei-toivottujen ulko- ja sisäkehien syntyminen ja voimistuminen (Graen & Uhl-Bien 1995). Alaisen vastuulla on kuitenkin se, miten hän vastaa johtajan tarjoukseen.

Osa LMX -prosesseista etenee hitaammin kuin toiset, mutta johtajan tehtävä on helpottaa ja nopeuttaa kaikkien alaisten sopeutumista uuteen työympäristöön. Alaisten tasapuolinen kohdelu ja avoimuus kaikkia kohtaan tasoittaa eroa alaisten välillä ja edistää myös omalla tavallaan vahvan CWX:n muodostumista (Graen & Uhl-Bien 1995). Johtaja voi siis omalla toiminnallaan edistää ”vaikean” alaisen sopeutumista organisaatioon ja liittämään hänet osaksi tehokasta kokonaisuutta (Schyns 2016, 128). Graenin ja Uhl-Bienin LMX -tutkimukset ovat osoittaneet, että ne alaiset, jotka ottivat vastaan johtajan tarjoaman LMX -suhteen, paransivat tuottavuuttaan dramaattisesti. Yksilötasolla näkynyt tehokkuuden kasvu heijastui myös koko työyksikön tuottavuuteen (Graen & Uhl-Bien 1995). Johtaja saavuttaa näin paremman kontrollin alaisiinsa luottamuksen kautta ja vastuuta jakamalla.

Johtamisen vaihtoteoria painottaa luonnollisen ihmissuhteen tärkeyttä (Day & Mischenko 2016, 10, 20, 24; Graen & Uhl-Bien 1991). Tästä syystä ei riitä, että johtaja on *pelkästään* vahva ja karismaattinen suurmies, vaan johtajalta vaaditaan paljon enemmän. Johtajan on oltava esimerkillinen, hänen on oltava sekä isä-, äiti-, että velihahmo joukolleen. Johdatusta, neuvontaa, roolimallina olemista ja ennen kaikkea vastuun kantamista (Nahrgang & Seo

2016, 110). Käytännössä alaisista saa parhaiten kaiken irti vain, jos johtaja laittaa itsensä täysin likoon toimintaan.

Vaikka johtajilta yleensä vaaditaan äärimmäistä ammattitaitoa, on hänen myös ymmärrettävä, ettei aina ole joukon viisain tai paras kaikessa (Eklund 1992, 83). Hänen on osoitettava joukolleen, että hän arvostaa heidän taitojaan ja ymmärtää niiden arvon. (Ropo ym. 2005 29, 128.) Johtajalla on kuitenkin oltava paras kokonaiskuva kaikesta. Vain sillä tavalla hän pystyy hallinnoimaan koko joukkoaan. Kenraali Joseph B. Coltonin kuuluisia sanoja lainaten ”Knowing is half the battle.”

3.3 Alaisen rooli (Follower based study)

Yleisesti ottaen alaisen tehtävä on olla työn toteuttaja. Alaisen on osattava ottaa annetut käskyt vastaan ja toteuttaa tehtävä kuten johtaja on käskenyt (Puolustusvoimat 2017, 38). Johtamisen vaihtoteoria kuitenkin pyrkii saamaan alaisen pois passiivisesta roolista ja nousemaan osaksi toimivaa ryhmää (Nahrgang & Seo 2016, 114; Graen & Uhl-Bien 1995). Avoimessa ja kaksisuuntaisessa vuorovaikutusympäristössä alaiset pääsevät toimimaan vapaammin omilla vahvuusalueillaan, samalla tehostaen työntekoa isommassa mittakaavassa. Tavoitteellisinta olisi, että esimiehen ja alaisen välillä vallitsisi niin avoin suhde, että he voivat yhdessä reflektoida, suunnitella ja kehittää työasioita. Näin tehdessään he samalla kehittävät keskinäistä suhdettaan ja työtehokkuuttaan. (Nahrgang & Seo 2016, 109; Sonnentag & Pundt 2016, 195.)

LMX -teorian mukaiselle korkeatasoiselle suhteelle on ominaista alaisen voimakas pyrkimys edetä urallaan ja kehittää yrityksen toimintaa. Alaisen on kuitenkin osattava ottaa käskyt vastaan sellaisenaan ja suoritettava ne hyvin päästäkseen johtajan suosioon (Liden & Mitchell 1989, Vasudevan 1993, Scandura & Graen 1984, 1986, Graen 1982, 1986, 1989, Graenin & Uhl-Bienin mukaan 1995). Kun alainen on todistanut oman ammattitaitonsa, hänelle tulee mahdollisuus syventää esimiessuhdetta rooliteorian mukaisesti ja näin ollen siirtyä aktiivisemmin pois passiivisen alaisen roolista. Aktiiviselle alaiselle on ominaista kyky ymmärtää, että mikä tahansa mikä tehostaa työyksikön toimintaa on sekä itselle, että esimiehelle eduksi.

LMX -teoria myös painottaa yksittäisen alaisen arvoa. Yksittäinen alainen saattaa olla ainoa koko yrityksessä, jolla on tiettyyn tehtävään soveltuva ammattitaito. Tällöin yksittäisenkin alaisen mielipide ja ammatillinen osaaminen voi ohjata voimakkaasti suurempaa toimintakokonaisuutta.

3.4 Vertaisen rooli (Coworker exchange)

LMX -tutkimusten myötä nousi ilmoille termi CWX, eli Coworker Exchange. Se on ikään kuin LMX:n johdannainen, jossa tutkitaan työyhteisössä vertaisten välistä kanssakäymistä. Tutkimukset todistivat sen, että vertaisten antamalla tuella ja sosiaalisilla suhteilla on myös voimakas merkitys työn tuottavuudelle ja yleiselle jaksamiselle (González-Roma 2016, 320-321). Työkavereiden merkitys töissä jaksamiselle ja yrityksen sosiaaliselle pääomalle on siis varteenotettava seikka.

Johtajan ja alaisen välinen hyvä suhde on vain henkilökohtainen, eikä se välttämättä välity muihin työntekijöihin. Kuitenkin tutkimusten mukaan samantasoisten LMX -suhteiden (korkea tai matala) työntekijöillä oli yleisesti ottaen hyvä CWX -suhde keskenään (Day & Mischenko 2016, 19). Mahdollisimman korkean LMX -suhteen tulisi siis ylittää työpaikalla niin laajalle kuin vain voi, jotta saavutetaan hyvin suoriutuva ja korkean sosiaalisen pääoman omaava työympäristö. Jos näin ei käy, saattaa syntyä epämieluisia ja työntekoa hankaloittavia ”pesäkkeitä” työpaikan sisälle.

CWX:n rooli LMX:n jatkokehityksessä on nousemassa suurempaan asemaan neljännen vaiheen (Graen & Uhl-Bien 1991) tutkimuksissa (ks. kuvio 6). Siinä käytännössä tutkitaan, kuinka LMX:n edut ja hyvät puolet saadaan laajennettua suurempaan työryhmään. Siinä pitää yhdistää oikeanhenkiset esimies-alaisuuhteet ja alaisten keskinäiset suhteet yhdeksi toimivaksi kokoonpanoksi.

”Jokainen voi oppia myös muiden kokemuksista, mikäli hän voi olla osa sellaista ryhmää, jossa asioita käsitellään avoimesti” (Nissinen, 2015).

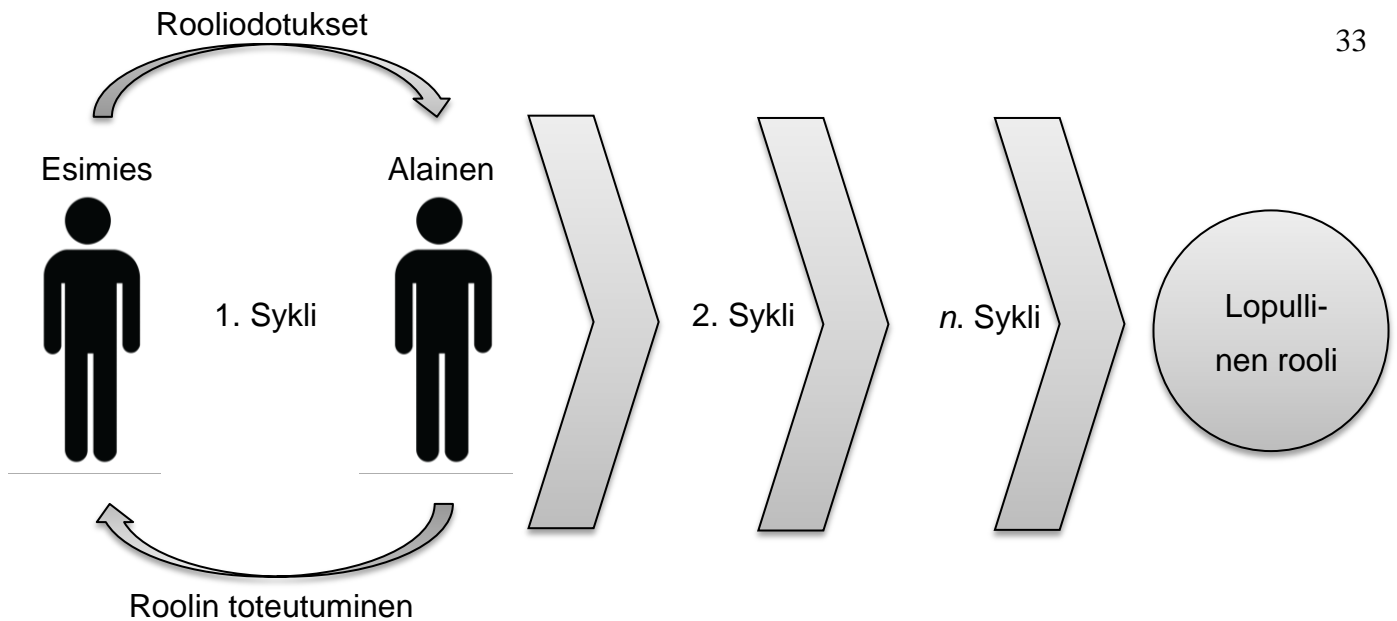
Norrassa työskentelevän perämiehen, Lassi Kettusen, mukaan työkaverit koetaan merkittäväksi tekijäksi työssäjaksamisen suhteen. Työkavereiden antama tuki on erittäin voimauttava tekijä, kun työmäärät ja työkiireet ovat muuten stressaavia. Ohjaamohenkilökunta pyritään pitämään samana koko 2-3 päiväisen vuoron ajan, jotta toiminnasta tulisi avoimempaa ja helpompaa. Organisaatiohierarkia ohjaamossa on matala, minkä myötä keskustelu on avointa, eikä esimerkiksi perämiehen tarvitse jännittää kapteenille puhumista. Asioita ei jätetä sanomatta edes tilanteissa, joissa perämies saattaisi joutua korjaamaan kapteenin tekemisiä. (L. Kettunen, henkilökohtainen tiedonanto 26.3.2016.)

3.5 Suhteiden muodostus ja tärkeys (Relationship based study)

”Vaikka yksilöiden osaaminen on tärkeää, menestyjien on osattava toimia yhdessä” (Ropo ym. 2005, 19).

Kaikenlaisten suhteiden muodostumiselle ensiarvoisen tärkeää on kommunikaatio, sen laatu ja tiheys. *Pelkkä tuttuus* -ilmiön mukaan ihminen kiintyy parhaiten asioihin, jotka ovat hänelle tutuimpia. Oli sitten kyse tavaroista, paikoista tai ihmisistä, mitä enemmän ihminen on tekemisissä jonkun kanssa, sitä turvallisemmalta ja tutummalta se alkaa tuntumaan (Zajonc 2001). Sotilasyhteisössä keskustelu saattaa äkkiä jäädä pelkäksi käskynantotilaisuudeksi tai kevyeksi jutusteluksi. Vuorovaikutteisen suhteen muodostumiselle on tärkeää, että keskustelu ei jää yksipuoliseksi käskyttämiseksi. Ammatillisista asioista keskusteleminen, niin virallisesti kuin myös epävirallisestikin, syventää suhdetta ja luo edellytykset vapaammalle kommunikaatiolle. Onnistuneessa keskustelussa on myös tultava esille molempien osapuolten aito kiinnostus aiheeseen ja toisen kuunteluun.

Role theoryn, eli vapaasti suomennettuna rooliteorian, mukaan ihmissuhteet muodostuvat, kun kaksi ihmistä ”palloittelevat” rooli-odotuksia ja -toteutuksia keskenään (Graen & Uhl-Bien 1995). Teorian tarkoituksena on havainnoida sitä, miten toiseen tutustuminen ja hänelle ”sopivan roolin” muodostaminen on aikaa vievää. Prosessi usein vaatii useita vuorovaikutustilanteita. Esimerkiksi esimies antaa alaiselleen tehtävän, ja muodostaa samalla itselleen mielikuvan alaisen suorituksesta. Alaisen reagointi annettuun tehtävään, suoritustapa tai mahdollisesti tehtävän kyseenalaistaminen ja keskustelu aiheesta korjaavat esimiehen alkuperäistä mielikuvaa. Esimies on nyt muodostanut alaisalaisestaan uuden mielikuvan, jonka perusteella hän ”roolittaa” alaisensa uudestaan. Tämä kaikki tapahtuu yhden rooliteorian mukaisen syklin aikana. Rooliteorian prosessi ja syklisyys on esitetty kuviossa 4. Roolit hioutuvat pikkuhiljaa, kun useampi sykli on käyty läpi ja molemmat osapuolet oppivat tuntemaan toisensa paremmin. Sykliä kautta esimies oppii tuntemaan alaisensa voimavarat ja kyvyt paremmin, sekä osaa ohjata hänet sopivimpiin työtehtäviin. (Nahrgang & Seo 2016, 88-89.) Graen ja Uhl-Bien (1995) ovat tutkimuksissaan todenneet, että LMX -suhteet kehittyvät roolinmuodostusprosessina, johon vaikuttavat sekä johtajan että alaisen käyttäytyminen.



Kuvio 4. Roolin kehitys Role Theoryn mukaisissa sykleissä.

Esimiehen ja alaisen välisen suhteen kehitykselle on tärkeää, että esimies osaa antaa alaisilleen heille sopivia työtehtäviä. Vaikka roolin muodostuminen on vuorovaikutteinen tapahtuma, korkeatasoisen LMX -suhteen kehittämiseksi tulee alaisen suoriutua suhteen alkuvaiheessa hänelle asetettujen roolien mukaisesti (Nahrgang & Seo 2016, 113). Tällöin säästytään ylimääräisiltä konflikteilta. Mikäli alainen alkaa liikaa haastamaan hänelle asetettuja rooleja, saattaa hänen ja esimiehen suhde kehittyä negatiivisempaan suuntaan. Suhteen kehittyessä myös alaisen mielikuva esimiehestään kehittyy. Ajan myötä esimies ja alainen kykenevät vuorovaikutuksellisempaan kommunikaatioon ja ajatusten vaihtoon. Suhde muuttuu yksisuuntaisesta kaksisuuntaiseksi, antaa mahdollisuuden asioiden reflektoinnille ja kehitykselle. Tämän myötä alainen pystyy paremmin vaikuttamaan hänelle asetettuihin rooliodotuksiin. Toistuva kommunikointi selkiyttää molempien osapuolten rooliodotuksia.

Korkeatasoisille LMX -suhteille on ominaista tunne pitkäaikaisesta yhteisestä vastuusta, joka syntyy pitkään kestävästä vuorovaikutteisesta suhteesta. Sen sijaan matalamman tasoisille LMX -suhteille on ominaista lyhytjänteinen suhde, jonka ainoa tavoite on saada välitön hyöty toisesta henkilöstä. (Sonnentag & Pundt 2016, 190.) Korkeat LMX -suhteet vaativat paljon työtä, mutta palkitsevat pitkässä juoksussa koko työyhteisöä (Graen & Uhl-Bien 1995). Sama pätee kaikkiin suhteisiin elämässä. Mitä enemmän niihin panostaa, sitä enemmän niistä on mahdollista saada irti, eikä toiminta pyöri nopean tuoton suhteiden ympärillä.

3.6 (Työ-)Yhteisöllisyys

Urpo Jalava ja Risto Matilainen (2010) ovat listanneet kirjassaan ”Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista” viisi tasoa kuvaamaan työyhteisöllisyyttä työpaikalla. Tasot voidaan myös ajatella vaiheiksi, joiden kautta työyhteisön kehitys kulkee kohti yhteisöllisempää työskentelyä. Tasot tai vaiheet eivät kuitenkaan tarkoita, että kehityksen tulee aina alkaa ensimmäisestä vaiheesta. Yhteisöllisyyden taso voi myös ”taantua” tai edetä taaksepäin vaiheissa. (Jalava & Matilainen 2010, 72-73.)

Yhteisöllisyyden tasot: (Jalava & Matilainen 2010, 72-73)

1. Omien tarpeiden ja itsekkäiden etujen edistäminen
2. Pyrkimys hyviin ihmissuhteisiin
3. Sopeutuminen systeemin vaatimuksiin
4. Aktiivinen jäsenyys

Jalavan ja Matilaisen kehittämä vaiheistusta voidaan käyttää kuvamaan yksinkertaisesti sitä, miten yksilöstä tulee vaiheittain osa organisaatiota. Alkuun yksilöllä (johtaja tai alainen) on tarve kehittää itseään; omat taidot, omat intressit, oman lompakon kasvattaminen. Yhteistyötä tekemällä esimies ja alainen voivat saavuttaa parempia tuloksia, joista molemmat hyötyvät. ”Jos hoidan tämän tehtävän hyvin, esimieheni antaa minulle palkankorotuksen tai mainitsee taidoistani johtoportaalalle.” Vastavuoroisesti ”tukemalla tuota alaista, saamme projektin ennätysajassa valmiiksi ja saan palkankorotuksen ja kunniaa.”

Johtajan rooli yhteisöllisyyden luomisessa on merkittävä. Hänen esimerkillä ja johdatuksella voidaan nopeuttaa uuden alaisen sopeutumista yhteisöön. Mitä nopeammin uusi työntekijä ”pääsee sisälle” työyhteisöön ja omaksuu organisaation kulttuurin ja rakenteen, sitä nopeammin hänet saadaan järjestelmän aktiiviseksi jäseneksi. Aktiivinen jäsen ajattelee omien etujensa lisäksi myös kokonaisuutta ja kaikkien muiden etua (Jalava & Matilainen 2010, 73). Hyvä johtaja myös kehittää ja vahvistaa organisaationsa yhteisöllisyyttä jatkuvasti, varmistaakseen yhteisöllisyyden kehittymisen ja estääkseen sen taantumisen.

Yhteisöllisyyden tavoite olisi, että ajan kanssa, kun oppii tuntemaan toisen, työsuhte muuttuu kaverillisemmaksi. Hyvät ihmissuhteet työpaikalla lisäävät viihtyvyyttä ja sen myötä tehokkuutta. Työntekijän motivaatio lähteä aamulla töihin on suurempi ja hän on sitoutunut työhönsä ja tuloksen saavuttamiseen. Aidot ihmissuhteet auttavat myös sopeutumaan työpaikan

vaatimuksiin ja mahdollisiin muutoksiin. Yhteisöllisyys lisääntyy vuorovaikutuksen myötä ja tavoitteista tulee yhteisiä.

Yhteisöllisessä työympäristössä vuorovaikutus on avointa. Tämä mahdollistaa kaikkien sen jäsenten mielipiteiden, näkemysten ja ideoiden kuuntelun ja hyväksikäytön. Avoimuus takaa omien ajatusten esittämisen ja antaa toisille mahdollisuuden kommentoida niitä rakentavasti. Tämä lisää tuottavuutta, aloitteellisuutta ja yleistä suoritustasoa. Yksilölliseen toimintaan verrattuna yhdessä on myös helpompi olla innovatiivinen, keksiä uusia etenemispolkuja ja ratkoa ongelmia. ”Rikastuminen tapahtuu keskustelun, erilaisten kokeilujen ja myös ammatillisten konfliktien kautta.” (Jalava & Matilainen 2010, 74-75)

Ilmavoimissa yhteisöllisyys kumpuaa jo Utin hengen¹ kautta. Se myös kannustaa muun muassa rehellisyyteen, ammattitaitoon, vapaaehtoisuuteen, luottamukseen ja toisen arvostukseen. Työ on yhteinen ja ilman kaikkien panosta sitä on mahdotonta suorittaa. ”Työyhteisö on jäsentensä luomus, ja työyhteisön visio ja strategia ovat tämän luomistyön käsikirjoitus” (Jalava & Matilainen 2010, 92). Eli voisi ajatella, että Utin henki ja kaikki se, mitä ja miten Ilmavoimemme ensimmäiset jäsenet uurastivat ovat käsikirjoitus tälle nykyiselle mallille. Kuitenkin tuo käsikirjoitus on jatkuvassa muutoksessa, johon jokainen jäsen saa osallistua.

¹ Utin henki on eversti Väinö Virkkusen 1930-luvulla luoma käsite Ilmavoimallisesta yhteisöllisestä kulttuurista. Lisää tietoa Utin hengestä luvussa 4.3.

Yhteisöllisyyden tuntomerkkejä

VÄHÄN YHTEISÖLLINEN	YHTEISÖLLINEN
Toiminta lyhytjänteistä	Toiminta pitkäjänteistä
Toiminta ei ennustettavaa	Ennustettavaa
Vastuut epäselviä	Vastuut selkeitä
Toimintavapaus vähäistä	Riittävästi toimintavapautta
Päätöksissä piilotavoitteita	Päätökset läpinäkyviä ja rationaalisia
Kokemuksia ei mietitä	Opitaan kokemuksista
Arvoina yksilöllisyys, itsekkyyys	Yhteisöllisyys
Työn motiivina kaupallisuus	Merkityksellisyys
Mekaaninen totteleminen	Itseohjautuvuus, innovatiivisuus
Palkkiot kohdistuvat taloudellisiin tuloksiin	Palkitaan monipuolisesti paremmasta toiminnasta
Työtoveri on kilpailija	Työkaveri on partneri
Työntekijä on kontrollin kohde	Luottamus, arvostus
Työntekijä on johtamisen objekti	Työntekijä on subjekti
Oma etu, ryöstöviljely	Yrityksen etu, kestävä kehitys
Konfliktit "maton alla"	Hyvä konfliktien sietokyky
"Winner takes it all!"	Syöttöpisteetkin lasketaan
Johtaminen tapahtuu aina "laatikon sisällä"	Johtamista yli rajojen
Ahneet yksilöt ovat motivoituneita	Kaikki ovat motivoituneita
Tavoitteet yksiarvoisia ja staattisia	Tavoitteet moniarvoisia ja dynaamisia
Historiatieto ohjaa	Näkemykset ohjaavat
Muutos on pakko	Muutos on hyväksytty haaste
Henkilöstö ei ole sitoutunut yritykseen	Henkilöstö samaistuu yrityksen identiteettiin
Viestintä jaksottaista, yksisuuntaista - pääasiassa ylhäältä alas	Viestintä jatkuvaa ja molemminpuolista
Viestien kanavina viralliset raportointijärjestelmät	Sosiaalisen median ratkaisut
"Vestigia terrent=jäljet pelottavat", negatiivinen sosiaalinen pääoma	Positiivinen sosiaalinen pääoma
Asiantuntijuus ylikorostunut	Yleisosaajilla merkittävä rooli

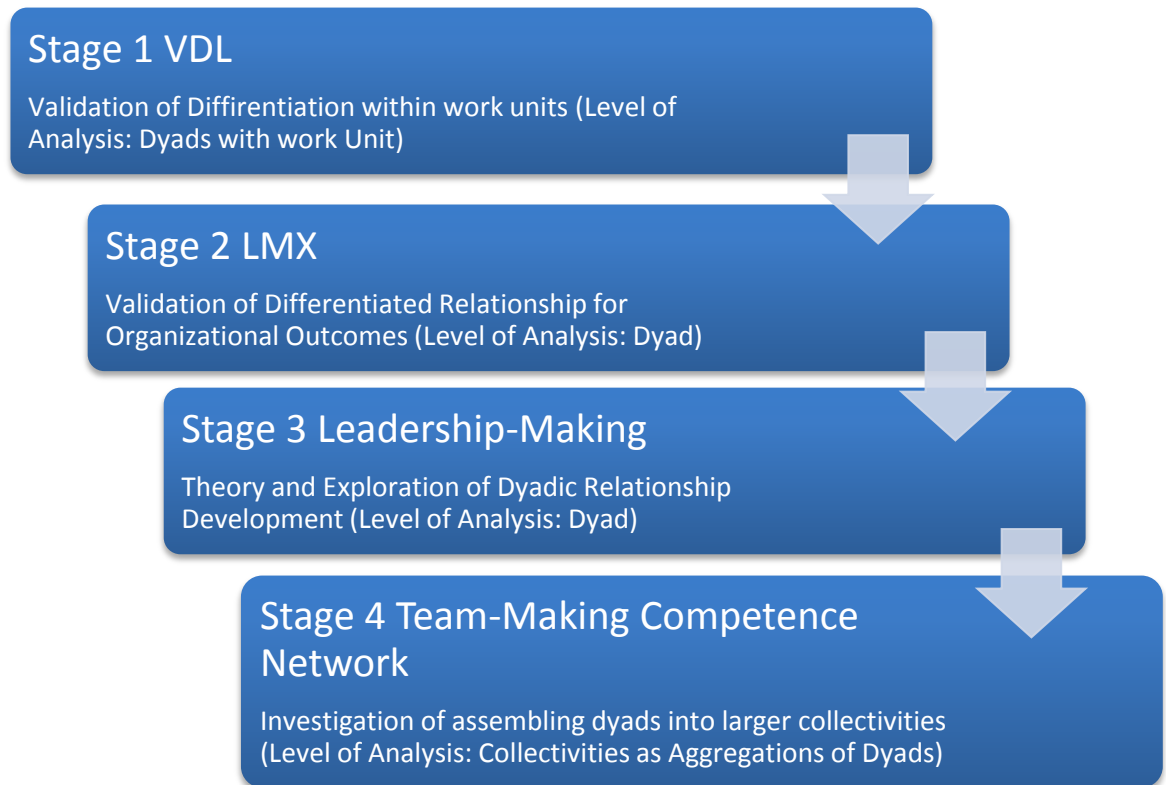
Kuvio 5. Yhteisöllisyyden tuntomerkkejä.

Jalava ja Matilainen ovat keränneet Dynaaminen johtaminen kirjassaan hyvän listan yleisimmistä yhteisöllisyyden tuntomerkeistä yrityksissä. Kuvion 5 esimerkeissä vasemmalla on tilanteita, missä yhteisöllisyys on vähäistä. Oikeassa sarakkeessa näkyy vastaava tilanne, kun toiminta on yhteisöllistä.

3.7 Johtamisen vaihtoteorian kehitysnäkymät

Johtamisen vaihtoteorian tutkimukset ovat kehittyneet paljon teorian ensiesiintymisestä 1970-luvulla. Teoria ja tutkimukset keskittyivät alkuun pelkästään ammatilliseen vuorovaikuttamiseen. Vuorovaikuttamisen hyödyt havaittiin muun muassa lisääntyneenä tehokkuutena, sitoutuneisuutena ja motivaationa (Graen & Uhl-Bien 1995; ks. myös Day & Mischenko 2016, 21; Sonnentag & Pundt 2016, 190). Kun saavutettiin ymmärrys siitä, että suhteet jakaantuivat

hyviin ja huonoihin suhteisiin, alettiin tutkia, mistä se johtuu (Graen & Uhl-Bien 1995). Minikäläisillä keinoilla johtaja voi parantaa suhteitaan alaisiin, tehostaakseen työpaikan toimintaa?



Kuvio 6. Stages in Development of LMX Theory - LMX -teorian kehityksen vaiheet (Graen & Uhl-Bien 1995).

Kuviossa 6 näkyy johtamisen vaihtoteorian tutkimusten kehityskulku Graenin ja Uhl-Bienin mukaan (1995). Se muistuttaa melko paljon Jalavan ja Matilaisen (2010, 72-73) yhteisöllisyyden tasoja ”Dynaaminen johtaminen” kirjasta. Vaikka vaiheen neljä tutkimukset, eli ryhmän toiminnan tehostaminen LMX -suhteiden kautta, vaativatkin vielä paljon lisätutkimuksia (Erdogan & Bauer 2016, 418), ovat monet tutkijat ottaneet vielä askeleen eteenpäin ja edenneet pisteeseen, jossa painopiste on siirtynyt enemmän emotionaaliseen sidonnaisuuteen. Eli suhteeseen.

Erdogan ja Bauer (2016, 413-414) pohtivat artikkelissaan ”Leader-Member Exchange Theory: A Glimpse into the Future”, että LMX -suhteiden muodostaminen vaatii lisää tutkimuksia. Tämän hetken teoria luottaa pitkälti rooliteorian mukaiseen suhteen muodostamiseen, mutta onko se tarpeeksi validi lähestymistapa tähän asiaan (Erdogan & Bauer 2016, 413-414). Myös Nahrgang ja Seo toteavat tutkimuksessaan, että suhteiden muodostaminen ja etenkin rikkinäisten suhteiden korjaamisen tutkimukset vaativat lisää työtä (Nahrgang & Seo 2016, 112-113). Viimeisenä Erdogan ja Bauer mainitsevat johtamisen vaihtoteorian taustalla piilevästä

”pimeästä puolesta” (Erdogan & Bauer 2016, 419). Väärin ymmärrettynä johtamisen vaihtoteorian mukaisten suhteiden suosiminen voi johtaa sisä- ja ulkopiirien syntymiseen ja syrjintään. Erdogan ja Bauer ovat huolissaan, että voiko vahvat LMX -suhteet kiilata liikaa heikompien päälle, vaikuttaen negatiivisesti työmoraaliin ja -tuloksiin. (Erdogan & Bauer 2016, 419.) Pahimmillaan toiminta saattaisi edetä työpaikkakiusaamiseksi ja aiheuttaa syrjityille henkistä väkivaltaa.

4 PARVI VAIHTOTEORIAN KESKIÖSSÄ

Tässä luvussa avataan *parvi* -käsitettä hieman lukijalle. Parvi on Ilmavoimien yleisimmin käyttämä elementtikoko. Hornet-parvi koostuu neljästä F/A-18 Hornet hävittäjästä eli tarkemmin parvenjohtajasta, parinjohtajasta ja kahdesta siipimiehestä. Tällä hetkellä kaikki strateginen ja taktinen hävittäjätoiminta suunnitellaan tehtävän parvikokonaisuuksissa. Tarvittaessa parvi voidaan jakaa kahdeksi irralliseksi pariksi. Kokonaisuudessaan parvi on hyvin liikuteltava ja joustava taisteluyksikkö, joka voi taistelunjohtajan ohjeistamana toimia yhteistoiminnassa useiden muiden parvien kanssa.

Vaikka näennäisesti parvi koostuukin pelkästään neljästä lentäjästä ja koneesta, kuuluu se osaksi valtavaa kokonaisuutta. Lukuisat mekaanikot, lennonjohtajat, taistelunjohtajat, sotilaspoliisit ja muut tukitoimet mahdollistavat parvien toiminnan niin arjen keskellä kuin myös poikkeusoloissa. Siksi haluan jo tässä vaiheessa painottaa, että parvet ovat osa suurempaa organisaatiota, yhteisöä ja kokonaisuutta. Halusin tällä luvulla välittää lukijalle, miten tärkeitä Ilmavoimien organisaatiokulttuuri ja yhteiseksi koettu historia ovat parven toiminnalle ja vuorovaikutukselle.

4.1 Parven- ja parinjohtajat

Parvenjohtaja on yleensä parven kokenein ja korkeimmin koulutettu ohjaaja. Hänen tehtävä on niin maassa kuin ilmassakin huolehtia siitä, että parvi kykenee suoriutumaan tehtävästään. Tämä tarkoittaa perusteellista tehtävän läpikäyntiä parven jäsenille ennen lentoa, jotta jokainen tietää minkälaista toimintaa heiltä odotetaan tulevan lennon aikana. Samoin johtajan pitää varmistaa, että parvella on viimeaikaisin tilannetieto mahdollisista uhkista ja muista taistelukentällä olevista elementeistä. Ilmassa parvenjohtaja vastaa parven käyttämistä taktiikoista yhdessä taistelunjohtajan kanssa. (Ilmavoimien esikunta 2016.)

Parven Briefing ja De-Briefing, eli tehtävänanto ja -purkutilaisuudet, ovat hyvin tärkeitä tapahtumia. Tehtävänanto ja -purkutilaisuuksien tarkoitus on purkaa henkistä painetta ennen lentoa ja sen jälkeen, sekä jakaa ja kerätä tiedustelutietoa vastustajan toiminnasta. Kerätty tiedustelutieto välitetään toisille parville ja ilmaoperaatiokeskukseen. Purkutilaisuuksien tärkeintä antia on myös oman toiminnan kehittäminen yhdessä muiden parven jäsenten kanssa.

Parvenjohtajalla on myös ”oikeana kätenään” parinjohtaja. Parinjohtaja on yleensä parven toiseksi korkeimmin koulutettu lentäjä. Parinjohtaja ottaa parven johtoonsa, mikäli parvenjohtaja ei kykene toimimaan tehtävässään syystä tai toisesta. Yleensä suurin ”ylimääräinen” vastuukuorma kaatuukin parinjohtajan niskaan, sillä hänen on oltava koko ajan valmis ottamaan parvi haltuunsa.

Lentotoiminnan lisäksi parvenjohtaja on vastuussa parvensa toimintakyvyn ylläpidosta. Yleensä tukikohdan organisaatio huolehtii kaikista parven perustarpeista, mutta kiireen keskellä yksittäinen parvi saattaa jäädä ilman riittäviä huoltopalveluita. Tämä voi olla hyvinkin mahdollista poikkeusolojen aikana, joten näin rauhanaikana sitä harjoitellaan tietyissä sota-harjoituksissa. Muun muassa majoituksen järjestäminen ja ruuan saannin varmistaminen ovat ensisijaisen tärkeitä parven toimintakyvyn kannalta.

4.2 Siipimies

Siipimiehet ovat yleensä parven kokemattomimpia valmiusohjaajia. Siipimiehen tärkein tehtävä on pitää muu parvi hengissä. Käytännössä tämä toteutuu tekemällä, mitä parven- tai parinjohtaja sanoo, sekä toteuttamalla hänen taistelusuunnitelmaansa niin hyvin kuin mahdollista. Entinen F-18 asejärjestelmäpuseeri, yhdysvaltalainen Joe Ruzicka, listaa FighterSweep-internetsivulla siipimiehen viideksi tärkeimmäksi tehtäväksi: (Ruzicka 2016)

1. Tee kuten käsketään
2. Puhu mahdollisimman vähän
3. Älä aiheuta ongelmia
4. Suorita tehtävä
5. Huolehdi lentoturvallisuudesta

Parvenjohtajan tehtävänannot antavat siipimiehille ohjenuoran toimintaan ilmassa. Kun siipimies toteuttaa annettuja ohjeita ja käskyjä säntillisesti, ei parven- ja parinjohtajan tarvitse käytännössä antaa ilmassa yhtä ainoaa käskyä. Tällöin johtajien energia ja keskittyminen vapautuvat paremmin seuraamaan ilmatilannekuvaa sekä suunnittelemaan tulevia taistelutilanteita. Mikäli siipimies ei toteuta omaa rooliansa suunnitelmien mukaan, tulee parven- ja parinjohtajan opastaa ja paimentaa siipimiestään jatkuvasti, esimerkiksi haluamiinsa suuntiin. Ainoa tilanne, missä siipimiehen tulee poiketa suunnitelmasta ja ottaa roolia, on mikäli hän näkee mahdollisen vaaratilanteen eskaloituvan. Vaaratilanteiden välttämiseksi siipimiehen tulee

tarvittaessa ottaa roolia jopa parvenjohtajasta ohi. Varsinkin jos vaaratilanne havaitaan ilmassa, kun tilannenopeudet ovat valtavan suuria. Siipimies saattaa myös huomata maassa mahdollisia puutteita tai vaaranpaikkoja parvenjohtajan suunnitelmassa, jotka on pakko nostaa esille. Maassa asian voi kuitenkin hoitaa rauhallisemmin, eikä johtoportaita ja omia toimivaltuuksia tarvitse ylittää.

Vaikka Ruzickan listan viisi kohtaa kuulostavatkin alkuun melko vähätteleviltä, vetoavat ne tosiasiaassa siipimiesten suureen ammattitaitoon ja omatoimisuuteen. Taitava ja omatoiminen siipimies ei paljoa ohjeistusta tarvitse ja parven taistelu käy kuin itsestään, ilman turhia viiveitä. Omatoiminen ja jämpä siipimies osoittaa parven- ja parinjohtajalle olevansa luottamuksen arvoinen ja vähentää tällä toiminnalla taistelutilanteen stressaavuutta.

Maassa tapahtuvaan toimintaan siipimiehet saavat yleensä ohjeet parvenjohtajalta. Tehtäviä voi esimerkiksi olla lentosuunnitelmien tekeminen, lentokenttätietojen kerääminen, säätietojen tarkastaminen ja varakentän määrittely. Usein parvet jakavat vastuutehtävät kaikille parven jäsenille, jotta pikatilanteissakin parvi saa mahdollisimman hyvät lähtökohdat tehtävän suorittamiseen. Mitä kokeneempi siipimies on kyseessä, sitä enemmän hän osaa tehdä kokonaistoimintaa tukevia tehtäviä myös ilman erillistä ohjeistamista. Se edistää lopulta koko parven toimintaa ja omaa ammattitaitoa. Parven avoin ryhmädynamiikka tukee aktiivista toimintaa, kun taas hierarkkinen järjestelmä painottaisi toimintaa reaktiivisempaan suuntaan (Jalava & Matilainen 2010, 40).

4.3 Puolustusvoimien ja Ilmavoimien organisaatiokulttuuri

”Lähtökohtana on se, että jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka määrää, miten organisaatiossa toimitaan ja ajatellaan” (Seeck 2008, 203). Kulttuuri auttaa ihmisiä sopeutumaan ja ymmärtämään kokonaisuuden toimintaa. Organisaation sisäiset säännöt ja toimintatavat muodostavat normeja, joiden mukaan sen jäsenet käyttäytyvät. Ilman pakkoa sisäistetyt tavat ja ajattelutavat muotoutuvat arvoiksi, joiden mukaan ihminen alkaa elämään. Näiden arvojen ja normien kautta yksittäinen jäsen saattaa parhaimmillaan kokea olevansa osa jotain suurempaa kokonaisuutta. Ihminen hakee syntymästään asti automaattisesti hyväksyntää ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Se on luonnollista ja välttämätöntä selviytymisen kannalta. Yhteenkuuluvuus tarjoaa tukea, turvaa ja vakautta.

Toisen voi pakottaa seuraamaan toimintatapoja ja sääntöjä, mutta arvoja ei voi pakottaa omaksumaan (Seeck 2008, 222). Siksi monet yritykset joutuvat päivittämään jatkuvasti arvo-maailmaansa ja imagoaan. Heidän on muuntauduttava osittain miellyttääkseen työntekijöitään ja osittain lisäämään kyseisen palvelun markkina-arvoa muuttuvasta maailmassa. Puolustusvoimissa tilanne on kuitenkin hieman yksinkertaisempi, sillä lähes jokaisella upseerilla on kutsumus omaa työtänsä kohtaan. Työnantajan määrittelemät säännöt ja normit muuttuvat nopeasti omiksi arvoiksi, kun arvopohja on alun alkujaankin ollut samansuuntainen. Toki Puolustusvoimatkin päivittää sääntöjään jatkuvasti modernimpaan suuntaan, mutta kaikki muutokset tukevat hyvin kokonaisuutta.

Puolustusvoimien koko toiminta perustuu sisäistettyihin ja yhteneviin toimintamalleihin ja jaettuun arvopohjaan. Suomalaisia kadettiupseereita on koulutettu jo yli 230 vuoden ajan ja se on väkisinkin jättänyt jälkensä Puolustusvoimiin. Kadettikoulutus on täynnä kaikenlaisia perinteitä, joiden tarkoitus on opettaa organisaation yhteistä historiaa ja tärkeyttä nuorelle kadetille (Lehtonen 2003, 45). Samalla perinteet liittävät uuden tulokkaan osaksi upseerien katkeamatonta ketjua. Yhteiset univormut viestivät yhteneväisyyttä ja arvomerkit vaivalla kerättyä kokemusta ja ammattitaitoa. Joukko-osastotunnukset ja muutkin sotilassymbolit nostavat parhaimmillaan jäsenilleen jopa tunteet pintaan. Sotilaslentäjä evp kapteeni Jarkko Annilan sanoin ”haalariin kiinnitetty ilves (laivuetunnus) on nyt irroitettu, mutta sydämestäni sitä ei voi ikinä kukaan poistaa.” Perinteet, kunnioitus ja arvovalta heijastuvat myös upseeriston ulkopuolelle siviilien keskuuteen. ”Sotilaallisia ansioita pidetään yleensä suurempina kuin muita kansalaisansioita” (Lehtonen 2003, 247).

Uttia pidetään suomalaisen hävittäjälentämisen ”kehtona” sen historiallisen merkittävyytensä vuoksi. 1930-luvulla Utin komentaja jääkärieversti Väinö Virkkunen loi ”Utin hengen” ja yhdessä laivueenkomentaja Richard Lorenzin ja lentueenpäällikkö Gustaf Magnussonin kanssa vakiinnuttivat sen osaksi Ilmavoimien kulttuuria. “Virkkusen mukaan Utin henki merkitsee: yhteisen työn ja yhteisten vaikeuksien synnyttämää yhteenkuuluvaisuuden tunnetta, ehdotonta kuria ja tarkkuutta kaikissa tehtävissä oma-aloitteisuutta ja kaikkensa ponnistamista annettuun tavoitteeseen pyrittäessä. Se tarkoittaa myös periksiantamattomuutta, rohkeutta taistelussa, lojaalisuutta ja luotettavuutta työyhteisössä sekä muiden ihmisten ja heidän tekemänsä työn arvostamista” (Kymenlaakson ilmakilta ry 2017). Utin henkeä painotetaan edelleen varusmieskoulutuksesta asti ja se on lähellä jokaisen Ilmavoimien upseerin sydäntä kaikessa toiminnassa. Vuonna 1991 Etienne Wenger ja Jean Laven puhuvat teoksessaan *Situated Learning: legitimate peripheral participation* vastaavanlaisesta ammatillisesta yhteisöllisyy-

destä nimellä “käytäntöyhteisö” (Lave & Wenger 1991, 49-53, 95, 116; ks. myös Pekkarinen 2006, 38-39). Sekä Utin henki, että käytäntöyhteisö ohjaavat ajattelemaan, että kokemattoman ja kokeneen yksilön sitoutuminen ja osallistuminen yhteiseen tehtävään ja päämäärään liittyy heidät kyseisen sosiaalisen yhteisön täysipäiväisiksi jäseniksi. Tällöin yksilön oppiminen ja identiteetin rakentuminen nähdään osana suuremman kokonaisuuden, eli yhteisön toimintakulttuurin, omaksumista.

Vicente González-Romá (2016, 311) kertoo artikkelissaan ”Leader-Member Exchange and Organizational Culture and Climate”, että yritysten perustajajäsenet luovat arvo ja kulttuuripohjan yritykselleen. Tämä vuorostaan vaikuttaa henkilöstöhallintoon ja sen myötä jokaisen johtoportaan omaksumaan johtamismalliin. Johtaminen, organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri ovat kaikki voimakkaasti sidoksissa toisiinsa. (González-Romá 2016, 311.) Empiiriset tutkimukset ovat todenneet, että työntekijäystävälliset ja oppimiseen kannustavat organisaatiokulttuurit helpottavat hyvien LMX -suhteiden muodostumista (González-Romá 2016, 312-315).

4.4 Pitkä yhteinen taival

Vaikka sotilaskoulutuksemme kehittyy vuosittain, pysyy sen pääpiirteet samanlaisina. Käytännössä melkein kaikki Ilmavoimien ohjaajat ovat aloittaneet uransa 19-20-vuotiaana, tavoitteenaan päästä lentämään hävittäjällä. Ensimmäiset yksinlennot jokaisella konetyypillä, pelastautumisharjoituksen kylmyys ja nälkä, laskuvarjohyppy Utissa ja ensimmäinen operatiivinen lento ovat vain murto-osa niistä kokemuksista, jotka yhdistävät Ilmavoimien lentäjiä läpi vuosikausien. Majuri ja luutnantti voivat nauraa yhdessä sentrifugikoulutukselle¹, vaikka he eivät olleetkaan samaan aikaan kyseissä harjoituksessa. Koulutusohjelmat ovat käytännössä olleet yhtä haasteellisia kaikille aikanaan. Kukaan ei ollut seppä syntyessään. Yhteiset tai muuten vain yhtenevät kokemukset kaventavat ikäpolvien välistä kuilua ja yhdistävät työntekijät yhdeksi kokonaisuudeksi.

Vuosien aikana olen havainnut, että kaikkien urat tuntuvat kulkevan jollain tasolla käsi kädessä keskenään. Esimerkiksi nuoren lentäjän ensimmäinen lennonopettaja alkeiskoulukoneella saattaa olla nuori lennonopettajaksi kouluttautuva upseeri, joka vuosia myöhemmin toimii hänen päällikkönään hävittäjälentolaivueessa. Uran edetessä oppilaasta itsestään tulee lentueen päällikkö ja hänen vanha opettajansa on edennyt laivueen komentajaksi. Lähes poikkeuk-

¹ Sentrifugikoulutus: Koulutuspaketti sotilaslentäjille, jossa opetetaan toiminta suuren G-voiman alaisena. Ohjaaja pyöritetään suuressa lingossa, jonka avulla tuotetaan haluttu G-voima.

setta lentäjä pääsee tai joutuu kaikkien kanssa tekemisiin uran edetessä, siksi suhteet kannattaa pitää mahdollisimman hyvinä.

Kurssikavereita on jokaisessa lennostossa töissä ja kaikki käytännössä tuntevat toisensa tavalla tai toisella. Tämä helpottaa huomattavasti suurten harjoitusten järjestelyä, sillä sotaharjoitukset ovat lähes poikkeuksetta aina lennostojen yhteisiä, tai ainakin vaativat yhteistoimintaa lennostojen välillä. Työmatkat toisiin lennostoihin nähdään jopa mukavina matkoina, sillä pääsee näkemään vanhoja kavereita pitkästä ajasta. Myös työntekijöiden perheet ovat yleensä paljon tekemisissä toistensa kanssa. Monet puoliset ovat niin sanotusti olleet ”matkassa mukana” jo uran alusta asti. Puolisoiden yhteisöllisyys myös koetaan erittäin voimauttavaksi, sillä hekin ovat joutuneet *kanssaelämään* kaikki samat kokemukset ja ymmärtävät täten toisiansakin paremmin. Aiheesta puhutaan myös nimellä *Work-Family Enrichment* (Sonnentag & Pundt 2016, 191). Tutkimusten mukaan perheen ottaminen mukaan työpiiriin edesauttaa perheen jaksamista ja vähentää mahdollisia konflikteja kotirintamalla.

Työpaikka on kuitenkin hyvin merkityksellinen osa elämää. Kahdeksantuntinen työpäivä kattaa käytännössä puolet päivittäisestä valveaikaajasta, joten olisi ensiarvoisen tärkeää, että kyseinen työ tarjoaisi kaikille mielekkään sosiaalisen ympäristön ja mahdollisuuden itsensä kehittämiseen ja toteuttamiseen (Kajo 2016). Vuonna 2015 kerätyn työilmapiirikyselyn tuloksien mukaan ainakin Hävittäjälentolaivue 31:ssä ”Me-henki/työilmapiiri” koettiin korkeaksi tuloksella 4.6/5 (Puolustusvoimat 2015).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksessa halusin selvittää, onko parven toiminnassa havaittavissa viitteitä johtamisen vaihtoteoriasta. Johtamisen vaihtoteoria ei rajoitu pelkästään johtajan toimintaan, vaan edellyttää myös aloitteellisuutta alaisen toiminnassa, niin johtajan suuntaan, kuin myös vertaisten keskuudessa. Korkeatasoisen LMX:n ja CWX:n on todettu tehostavan työpaikkojen tuloksellisuutta huomattavasti eripuolilla maailmaa. Jo pelkästään vahva CWX edesauttaa työntekijöiden jaksamista ja motivoi työntekoon, vaikka suhde johtajaan olisikin heikko. Ilmavoimien organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös voimakkaasti työntekijöiden työskentelyyn. ”Utin henkeen” vedotaan usein, varsinkin kun vaaditaan äärimmäisiä ponnistuksia työntekijöiltä. Siksi tutkimus pyrki selvittämään, havaitaanko mitään LMX:n osa-alueita parven toiminnassa. Tutkimus myös pyrki selvittämään, olisiko parven toiminnassa erityisiä tarpeita vaihtoteorian mukaiselle vuorovaikutukselle. Konkreettisesti se toteutui vastaamalla seuraavassa alaluvussa lueteltuihin tutkimuskysymyksiin.

5.1 Tutkimuskysymykset

Päätutkimuskysymyksenä on:

- Millä tavoin vuorovaikutuksellisuus on havaittavissa parven toiminnassa lentojen välissä?

Päätutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, onko johtamisen vaihtoteorian mukaista toimintaa mitenkään havaittavissa parven toiminnassa ja dynamiikassa lentojen välissä. Tämä tarkoittaa käytännössä lentojen suunnittelua, valmistelua ja tehtävänantotilaisuutta ennen lentoa, sekä viralliset ja epäviralliset lennon läpikäynnit ja purkutilaisuudet lentojen jälkeen. Tutkimusongelma oli kuitenkin niin laaja, että yhteen kysymykseen vastaamalla ei pystynyt selvittämään koko totuutta. Siksi laadin kolme apukysymystä, joiden tarkoitus oli helpottaa tiedon keräämistä havainnoimalla, sekä sen jäsentelyä suuremman kokonaisuuden ymmärtämiseksi. Tutkimuksen apukysymykset auttavat myös lukijaa ymmärtämään tutkimuksen kokonaisuutta paremmin.

Tutkimuksen apukysymykset ovat:

1. Minkä takia saadut havainnointitulokset ovat ominaisia juuri parven toiminnalle?
2. Miten toimintamallit eroavat jokapäiväisessä koulutuksessa ja sotaharjoituksissa toisistaan?
3. Millä tavoin parven toimintaa voitaisiin edistää entisestään johtamisen vaihtoteorian avulla?

Kysymykset valittiin tekemään selkeät jaot tutkimuksen eri vaiheiden välille. Apukysymykset perehtyivät tutkimusongelmaan teoreettisen aineiston, havainnoidun aineiston, sekä näiden analyysin kautta. Ensimmäinen apukysymyksistä auttoi selvittämään, minkälaista johtamiskäyttäytymistä ja ryhmädynamiikkaa parven toiminnassa oli havaittavissa. Nouseeko parven toiminnassa yleistettäviä piirteitä esille ja mistä ne johtuvat? Toinen kysymyksistä erottelee havainnointitulokset normaaliin lentokoulutukseen ja sotaharjoituksiin. Tämän kysymyksen tarkoitus oli selvittää, näkyikö toiminnassa eroa, kun tutkittava parvi oli yhdessä pidemmän ajan ja yrittivät yhdessä kehittyä ”selvitäkseen sodasta”. Kolmas kysymys on tutkijan omaa analyysiä havaintojen perusteella siitä, miten parven toimintaa voitaisiin mahdollisesti tehostaa LMX -prosessia hyödyntämällä.

5.2 Tutkimuksen rajaukset

Rajasin tutkimuksen käsittelemään parvikokonaisuutta. Mikäli tutkimuksen olisi laajentanut käsittelemään koko laivuetta tai lentuetta, olisi pitänyt huomioida paljon tarkemmin sitä, että esimiesten rooli ja työtehtävät vaihtelevat työpäivän aikana huomattavasti. Esimiehet toimivat muun muassa parvenjohtajina, lennonopettajina, lentueiden päälliköinä ja lentopalveluksen johtajina. Työtehtävät ja johtaja-/esimiesroolit vaihtelevat liikaa ja välillä liian nopeasti mahdollistaakseen systemaattisen havainnoinnin. Parvi sen sijaan on stabiili kokonaisuus ja sen toiminta fokuoituu yhden päätehtävän ympärille. Se ei rönsyile hallinnollisten asioiden takia. Parven johtamisesta ja ryhmädynamiikasta tutkin tarkemmin ottaen *maassa* tapahtuvaa toimintaa, enkä puuttunut ilmassa tapahtuvaan johtamiseen. Ilmassa tapahtuva johtaminen on hyvin kaavamaista ja painottuu enemmän taktiseen johtamiseen.

Rajasin myös pois rekrytoinnin ja koko hakuprosessin vaikutuksen yhteisöllisyyden ja työntekijöiden samanhenkisyyden esiintymiselle. On selvää, että hakuprosessin tarkoitus on haarukoida hakijoista kaikista pätevimmät yksilöt kyseiseen työtehtävään. Kaikki vaaditut psykologiset ja fyysiset vaatimukset rajaavat hyväksyttävien määrän melko pieneksi ja todennäköi-

sesti samanhenkiseksi ihmisryhmäksi. Tämän todistaminen ja sisällyttäminen tutkimukseen olisi laajentanut tutkimukseni liian laajaksi.

Ajanjaksollisesti tutkimus rajautui syksyn 2015 LIVEX harjoituksesta vuoden 2016 VILKKU harjoitukseen. Tein havaintoja hieman yli vuoden ajalta ja siihen osallistui niin parvenjohtajia, parinjohtajia kuin myös siipimiehiäkin Satakunnan, Karjalan sekä Lapin lennostoista.

5.3 Laadullinen tutkimus

Tämä Pro gradu -tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista pyrkimys ymmärtää tutkittavaa aihetta paremmin hakemalla vastauksia laadullisiin kysymyksiin. ”Tutkimustyyppiltään laadullinen tutkimus on empiiristä, ja laadullisessa tutkimuksessa on kyse empiirisen analyysin tavasta tarkastella havaintoaineistoa ja argumentoida” (Tuomi & Sarajärvi 2002, 21). Tuomen ja Sarajärven (2002, 18) mukaan ”Töttö (2000) kärjistää käsityksen laadullisesta tutkimuksesta yleistyneen seuraavanlaiseksi: ’Nimitä laadulliseksi (tutkimukseksi, analyysiksi) kaikkea, mikä jää jäljelle, kun numeroaineistot ja tilastolliset menetelmät jätetään pois laskuista.’” Juha Varto (1992, 23) toteaa myös, että laadulliselle tutkimukselle on ominaista tutkia yksilön, yhteisön, sosiaalisen vuorovaikutuksen, arvotodellisuuden ja yleisesti ihmisten välisten suhteiden kohteita.

Laadulliset tutkimukset etsivät aristoteelisen perinteen mukaisesti tosiasioita, kuten merkityksellisiä havaintoja ja ilmiöitä, ja pyrkivät kuvailemaan näitä (Sirén 2015), kuten tässä tapauksessa johtamisen vaihtoteorian todentaminen ja kuvailu parvenjohtajan toiminnassa rauhan aikana. ”Empirismen mukaan tieto perustuu aistihavaintoihin ja empiiriseen, eli kokemusperäiseen tutkimukseen” (Sirén 2015). Itse aistimalla ja havainnoimalla päästään hyvin käsiksi tietyn tutkittavan kohteen ja tilanteen syvintä olemusta. Saatu raakadata (Liite 1) on aisti- ja havaintohetkellä aidoimmillaan ja liitoksissa ympäristöönsä. Ongelmaksi näissä yleensä muodostuu vain tutkijan ei-objektiivisuus ja se, että kerätty tieto on paikkansa pitävää vain kyseisessä hetkessä ja tilanteessa.

Empiirisen tutkimuksen tärkeimmäksi vaiheeksi nouseekin tutkijan analyysi tutkimuksestaan. Aineiston keräämis- ja analyysimetodien tarkka selostus ja näitä käsittelevä oma argumentointi antavat lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkimuksen uskottavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 20). Tutkijan kertomat perusteet metodien valinnalle ohjaavat lukijan samoille raiteille tutkijan kanssa. Tarkkaan selostetut tutkimusvaiheet mahdollistavat tutkimuksen uusinnan

ja uusien tulosten tarkastelun samassa valossa. Tarkasta selostuksesta voidaan myös havaita, missä vaiheessa tutkimus on mahdollisesti mennyt sivuraiteille, tai missä vaiheessa tutkijan objektiivisuus on kyseenalaistettavissa.

5.4 Metodologia

Minkä tahansa ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan aina hyvä tutkimusmenetelmä. Väärät tutkimusmenetelmät usein antavat joko kokonaan vääriä, tai vääristyneitä vastauksia ongelmiin. Parhaimmillaan tutkimusmenetelmät antavat meille ikään kuin johtolankoja tutkittavaan ongelmaan, mutta eivät yksistään tarjoa meille vastausta. Jotta voisimme ratkaista, mitä tutkimusmenetelmiä hyödyntäisimme, ja miten tulkitsisimme saatuja johtolankoja, tulee meidän perehtyä tutkittavaan aiheeseen metodologian kautta. Metodologia tutkii menetelmien eli metodien taustalla olevia oletuksia ja lähtökohtia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 170-171.) Tutkimuksessa syntynyttä tietoa perustellaan metodilla, mutta metodologian avulla selvitetään, onko käytetty perustelu järkevä (Haaparanta ja Niiniluoto 1991, Tuomen & Sarajärven 2002, 11 mukaan).

Metodologiassa ja tieteenfilosofiassa pyritään pääsemään käsiksi tiedon ja todellisuuden luonteeseen. Todellisuuskäsitteisiin ja tiedon luonnehdintaan viitataan epistemologian ja ontologian käsitteillä. Epistemologiaa kutsutaan myös tietoteoriaksi. Sen tarkoitus on pohtia sitä, mitä ja miten ihminen voi tietää asioista ja minkälainen tieto on oikeaa tietoa. Ontologiassa sen sijaan pohditaan sitä, mitä todellisuus oikeasti on ja millaiset asia voivat olla todellisia. Kyseiset suuntaukset voidaan nähdä ajattomina tieteellisen ajattelun lähtökohtina. Ontologiaan ja epistemologiaan perehtymällä päätetään, minkälaisista suuntauksista tutkimuksen perusvalinnat ja näkökulmat rakennetaan. (Koppa 2014c.)

Johtamisen vaihtoteorian näkyvyys parvenjohtajan toiminnassa ei ole helposti selitettävissä oleva asia. Johtamisteorioita ja -malleja on olemassa valtava määrä, eikä yksikään niistä ole universaali ja täysin paikkansa pitävä. Johtamistyytlejä voidaan katsoa olevan yhtä paljon kuin on johtajiakin, sillä jokainen on yksilö ja jokainen näkee maailman omalla tavallaan. Sama pätee myös alaisiin, sillä alaisetkin kokevat yhden ja saman johtajan toiminnan aina hieman eri tavalla. Väitän, että johtaminen ilmiönä on konstruktivismiin ja epistemologisen relativismin mukaisesti suhteellista. Johtamiskäyttäytymiseen ja sen tulkintaan vaikuttaa vahvasti omat aikaisemmat kokemukset ja kulttuuri, jossa on kasvanut ja kehittynyt.

Relativismille, sen johdannaiselle epistemologiselle relativismille ja konstruktivismille on ominaista kaiken tiedon “suhteellistaminen”. Mikään tieto tässä maailmassa ei ole mustavalkoista, vaan sen käsittäminen ja käsittely tapahtuvat aina suhteessa johonkin viitekehykseen. Tällöin tutkittavaan kohteeseen vaikuttaa muun muassa tutkimusympäristö ja näkökulma, miten aihetta halutaan käsitellä. Epistemologinen relativismi on tästä johdannainen, joka keskittyy käsittelemään ihmisyyksilön toimintaa sosiaalisten normien, kulttuurin ja sen myötä historian kautta. Tällöin kohdehenkilön tutkimiseen vaikuttaa merkittävästi tämän taustan (syntyperä, kasvuympäristö) ja historian tuntemus. (Sirén 2010, 4, 38; ks. myös Sirén 2015; Koppa 2014c; Varto 1992, 43-45.) Konstruktivismi vie ajatuksen vielä pidemmälle selittämällä, että kaikki tieteellinen tieto ja “totuus” ovat tutkijoiden rakentamia malleja. Tämän mukaan maailmassa ei nähdä olevan muuttumattomia totuuksia, vaan tieto ja totuudet ovat jatkuvassa muutoksessa, kuten esimerkiksi geosentrisen maailmankuvan kehittyminen heliosentriseen maailmankuvaan. Konstruktivismin mukaan sosiaaliset ja kulttuuriset rakenteetkin vaikuttavat ilmiöiden ja maailman tulkintaan ja tutkimiseen. (Sirén 2010, 28; Sirén 2015; Koppa 2014c.)

Pidän Ilmavoimien organisaatiokulttuuria tutkimukseni kannalta eräänlaisena kulminaatiopisteenä. Vaikka kokemukset ja tunteet ovat henkilökohtaisia ja yksilöt ovat kaikki erilaisia, on Ilmavoimiimme kehittynyt yli yhdeksänkymmenen vuoden aikana voimakas organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurimme kivijalkoina voidaan pitää yhteenkuuluvuutta, yhteisöllisyyttä, avoimuutta, ammattitaitoa, laatua ja tietenkin Utin henkeä. Hornet-parven jäseneksi edettyään ohjaaja on elänyt tuon organisaatiokulttuurin mukaisesti jo keskimäärin seitsemän vuotta ja parvenjohtaja yli kymmenen. Pitkä yhteinen historia, yhteiset koettelemukset ja jopa LentoRukin valintakokeet aikaansaavat sen, että jokainen yksilö ajattelee huomattavan paljon samalla tavalla ja saman henkisesti. Vaikka johtamismallien tulkinta on haasteellista, pystyin empiirisesti tutkia johtamisen vaihtoteorian esiintyvyyttä parvenjohtajan toiminnassa, vedoten konstruktivismin oppien mukaisesti Ilmavoimalliseen koulutushistoriaan ja organisaatiokulttuuriin.

5.4.1 Aineisto

Jotta laadullisesta tutkimuksesta saadaan tieteellinen, tulee tutkittavan aineiston olla riittävän kattava. Tutkimuksessani tutkin Suomen ilmavoimien parvenjohtajien johtamisominaisuuksia jokapäiväisessä lentokoulutustoiminnassa, LIVEX 2015 -harjoituksessa sekä vuoden 2016 suurimmissa ilmasotaharjoituksissa. Vuoden 2016 harjoitukset olivat nimeltään Frisian Flag 2016, KANKI 2016 sekä VILKKU 2016. Niin sanotussa lennoston sisäisessä normaalissa

lentopalveluksessa parven jäsenet olivat entuudestaan hyvin tuttuja toisilleen ja lentotehtävät olivat hieman koulutuksellisempia tapahtumia. Normaalin lentopalveluksen tuottama aineisto toimi vertailupohjana sotaharjoituksiin.

Sotaharjoituksissa parven jäsenet yleensä kootaan eri lennostoista, jolloin jäsenet eivät välttämättä tunne toisiaan hirveän hyvin. Sotaharjoitukset ovat yleensä myös pidempiä, fyysisesti ja henkisesti raskaampia sekä hengeltään hieman enemmän ”järjestelmän koeponnistuksia” kuin koulutustapahtumia. Monipuolisen aineiston ansiosta tutkimustulokset käsittelevät aihetta niin lyhyinä kuin pitkinä ajanjaksoina, tutussa ja tuntemattomammassa ympäristössä sekä rauhallisissa kuin myös kiireellisissäkin tilanteissa. Tutkimuksenkohteena olevia sotaharjoituksia oli neljä, ja oman näkemykseni mukaan aineisto on erittäin kattava. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 87-88) huomauttavat, että laadullisen tutkimuksen aineistoa kerätään harvoin satunnaisotannalla vaan päinvastoin tutkittavan aiheen asiantuntijoilta. Ja nimenomaan näissä vaativissa sotaharjoituksissa alan ammattilaiset laittoivat ammattitaitonsa koetukselle. Laadulliselle tutkimukselle ominainen abduktiivinen päättely onkin päättelyä parhaaseen mahdolliseen selitykseen saatavilla olevilla resursseilla. Näin ollen aineistosta voidaan saada riittävä saturaatio pienemmälläkin otannalla.

Suhteellisen pieni tutkittava aineisto ei sinänsä haittaa tutkimusta, kun sitä käsittelee tapaus-tutkimuksena. Tapaus-tutkimuksille on ominaista useiden erilaisten aineistonkeruumenetelmien käyttö. Tästä poiketen päätin kuitenkin käyttää pelkästään havainnointia aineistonkeruumenetelmänä, jotta kerätty aineisto olisi mahdollisimman realistista. Tapaus-tutkimuksen ole-mukseen kuuluu pyrkimys hakea tietoa ilmiöön liittyvästä dynamiikasta ja sisäisistä lainalaisuuksista. Syrjälän, Ahosen, Syrjäläisen ja Saaren (1994, 11) mielestä olennaista on, että ”tapaus-tutkimus kohdistuu nykyhetkeen ja että se tapahtuu todellisessa tilanteessa, jota tutkija ei voi keinotekoisesti järjestää esimerkiksi kokeelliseksi asetelmaksi”. Saaduilla tutkimustuloksilla halutaan osoittaa laajempaa sosiokulttuurista merkitystä ja sen kautta jonkinlaista yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä (Koppa 2014b). Poikittaistutkimus myös keskittyy tutkimukseni tavoin ilmiön tutkimiseen yhtenä ajankohtana, mutta se on samalla sidottu vain yksittäiseen ajanhetkeen, kun taas tutkimukseni käsittää havaintoja pidemmältä ajalta.

5.4.2 Havainnointi menetelmänä

”Systemaattisessa havainnoinnissa eli observoinnissa tutkija tarkkailee ja tallentaa tutkimuskohteensa toimintaa” (Eronen, Kalakoski, Kanninen, Kauppinen, Laarni, Paavilainen, Salo, Lähdesmäki, Oksala & Stenius 2002, 102). Havainnointi tutkimusmenetelmänä on työläs, ja tästä syystä haastattelut ja kyselyt ovat osittain syrjäyttäneet sen. Menetelmällä on kuitenkin pitkä antropologinen, kasvatus- ja yhteiskuntatieteellinen historia tutkimusmenetelmänä. Siinä missä haastattelut ja kyselyt selvittävät, mitä henkilöt ajattelevat, uskovat ja tuntevat, havainnointi kertoo, mitä todella tapahtuu. ”Observointia käytetään erityisesti kenttätutkimuksissa, kun ilmiötä halutaan tutkia luonnonmukaisissa oloissa” (Eronen ym. 2002, 102). En usko, että olisin saanut suullisella tai kirjallisella haastattelulla realistisia tuloksia tutkimuksessani. Havainnoinnin kohteena olevat parven jäsenet toimivat suhteellisen lyhyen ajan yhdessä. Lisäksi parven jäsenet keskittyivät enemmän ilmassa tapahtuvaan johtamiseen ja taistelutoimintaan, kuin maassa tapahtuvaan ryhmädynamiikkaan.

“Havainnoinnin (observation) avulla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa” (Hirsjärvi ym. 1997, 199). Havainnoimalla saadaan välitöntä ja suoraa tietoa niin yksilöiden, ryhmien kuin myös organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Sitä pidetään todellisen elämän ja maailman tutkimisena, sillä se välttää keinotekoisuuden, joka on monien muiden menetelmien rasitteena. Havainnointi on erinomainen menetelmä tutkia vaikeasti ennakoitavia ja nopeasti muuttuvia tilanteita, kuten ryhmädynamiikkaa ja johtamista, joita on vaikea todentaa laboratorio-olosuhteissa. Havainnointia on kritisoitu siitä, että tutkijan läsnäolo vaikuttaisi havainnointitilanteeseen. Toinen haittapuoli on havainnointitilanteiden pitkäkestoisuus ja nopea rytmi, joka saattaa häiritä tiedon tallentamista. (Hirsjärvi ym. 1997, 199-201.)

Empiiriselle tutkimukselle tyypillinen havainnointi ja tutkittavan kohteen aistiminen ovat hyviä, mutta riskialttiita tiedonkeruutapoja. Fenomenologisesti ajatellen kaikki tieto mitä ihminen kerää muokkaantuu hänen aistiensa kautta yksilölliseksi. Tällöin kokemus on ainoastaan yksilöllinen ja tutkimustuloskin kallistuu väkisin yksittäisen tutkijan tuntemukseen ja tulkitaan tutkittavasta kohteesta (Hirsjärvi ym. 1997, 200, 203). Varsinkin laadullisissa tutkimuksissa, joissa ilmiötä pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan, tulokset heijastavat enemmän tai vähemmän tutkijan omia näkemyksiä, tunteita ja elämänarvoja. “Havainnoija saattaa sitoutua emotionaalisesti tutkittavaan ryhmään tai tilanteeseen” (Hirsjärvi ym. 1997, 200). Tutkimukseni tavoite ei kuitenkaan ollut todistaa tietyn teorian paikkansapitävyyttä, tai luoda uutta teo-

riaa, vaan havainnoida yhden teorian esiintyvyyttä. Tällä pyrin minimoimaan tutkijan vaikutuksen tutkimustuloksiin.

Havainnointitulosten luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkimustilanteen luonnollisuus. (Hirsjärvi ym. 1997, 199-200, 203-204) Tässä tapauksessa tutkija on jo ollut usean vuoden ajan osa työyhteisöä, jolloin tutkittavien ei pitäisi vierastaa tai muuttaa käyttäytymistään tutkijan takia. Oma osallistuminen ja läheltä seuraaminen loi tutkittavaan aineistoon myös luonnollisen ympäristön, eikä havainnointien teko häirinnyt toimintaa. Tällä tavoin vältin mahdollisen keinoitekoisuuden tutkimusmateriaalin keräämisessä. Aktiivinen rooli vain kuormitti minua huomattavasti, joka kannusti passiivisemmän tutkimusotteen suosimiseen. Tästä syystä käytin molempia rooleja hyödyksi tämän tutkimuksen aineistonkeruussa. Tällä tavoin sain tutkimuksesta etnografisen ja luonnollisen.

Havainnointityökaluna käytin virallista LMX 7 -kysymyslomaketta, jonka kysymyksien avulla keskityin keräämään oikeaoppisia huomioita. Tutkittuani tarkemmin kysymyslomaketta, huomasin, että kysymykset ovat varsin tarkkoja ja henkilökohtaisia. Kysymykset olivat kuitenkin laadittu siten, että ne keräävät informaatiota tietyistä aihealueista. Listasin aihealueet itselleni, jotta voisin kerätä niistä havaintoja laaja-alaisemmin, kuin pelkän LMX 7 -kysymyslomakkeen avulla. Nämä aihealueet olivat:

- Kuuntelu
- Huomion ja ajan antaminen
- Ryhmähengen ja-dynamiikan kehittäminen
- Kontrolloitu ja passiivinen johtaminen
- Sisä- ja ulkopiiri jaottelu, eli korkeatasoiset ja heikot LMX -suhteet
- Rooliteorian näkyvyys

Laajentamalla huomioiden tekemistä virallisen kysymyslomakkeen ulkopuolelle sain kerättyä huomattavan määrän havaintoja. Näillä omilla lisähavainnoilla halusin varmentaa vuorovaikutustilanteiden luontevuutta (kuuntelu, huomioiminen ja ajan antaminen), yhteisöllisyyttä ja ryhmädynamiikkaa (myös sisä- ja ulkopiirin ilmeneminen) ja esimiehen ja alaisen välistä luottamusta (kontrolloiva/passiivinen johtaminen). Sotaharjoituksissa keräsin vielä havaintoja siitä, muuttuuko parven jäsenten asennoituminen toisiinsa ja heidän kykyihin rooliteorian mukaisesti, mitä pidemmälle harjoitus etenee. Mikäli olisin käyttänyt pelkästään LMX 7 -kysymyslomaketta, en olisi saanut kerättyä näin laaja-alaisesti havaintoja vuorovaikutustilanteista.

Recommended Measure of LMX (LMX 7)				
1. Do you know where you stand with your leader...do you usually know how satisfied your leader is with what you do? (Does your member usually know)				
Rarely	Occasionally	Sometimes	Fairly Often	Very Often
2. How well does your leader understand your job problems and needs? (How well do you understand)				
Not a Bit	A Little	A Fair Amount	Quite a Bit	A Great Deal
3. How well does your leader recognize your potential? (How well do you recognize)				
Not at All	A Little	Moderately	Mostly	Fully
4. Regardless of the amount of formal authority he/she has built into his/her position, what are the chances that your leader would use his/her power to help you solve problems in your work? (What are the chances that you would)				
None	Small	Moderate	High	Very High
5. Again, regardless of the amount of formal authority your leader has, what are the chances that he/she would "bail you out," at his/her expense? (What are the chances that you would)				
None	Small	Moderate	High	Very High
6. I have enough confidence in my leader that I would defend and justify his/her decision if he/she were not present to do so? (Your member would)				
Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
7. How would you characterize your working relationship with your leader?(Your member)				
Extremely Ineffective	Worse Than Average	Average	Better Than Average	Extremely Effective
<small>Notes: Continuous scale of sum of 5-point items (1 left to 5 right). Leader's form consists of same seven items asked about member of (leader in parentheses). Expected agreement between leader and member reports is positive and strong and used as index of quality of data.</small>				

Kuvio 7. LMX 7 -kysymyslomake.

Saatu materiaali oli kaiken kaikkiaan helposti saatavilla ja käsiteltävissä. Helpoin ja huomattommin keino kerätä aineistoa oli kirjata ylös paperille esimerkiksi tietyt eleet, niiden esiintyvyys ja parvenjohtajan jakamat tehtävät sekä niiden jakautuminen parven jäsenille. Huomioiden kirjaaminen oli kuitenkin työläs prosessi, joka häiritsi hieman parven jäsenenä toimimista. Toinen ja yleisesti käytetty tekniikka olisi ollut videokuvaus ja äänitallenteiden tekeminen. Tässä tapauksessa ongelmaksi kehkeytyi vain keskusteltavan materiaalin turvaluokitus ja näin ollen tallenteiden säilöminen. Tutkimuksessa ei kuitenkaan ollut tarkoitus puuttua puheen sisältöön, vaan pikemminkin toimintatavat, avoimuus ja tilaisuuksien henki olivat tutkimuksen kohteena. Turvaluokitussyistä en kuvannut tilanteita videolle tai nauhoittanut äänitallenteita. Näin toimimalla varmistin samalla tilanteen luonnollisuuden ja sen, että tutkitavat kohteet eivät alkaneet eläytyä kameran edessä.

5.4.3 Osallistuva havainnointi parven jäsenenä

Tässä alaluvussa kerron lyhyesti tulosten keräämisestä. Varsinaiset havainnot löytyvät liitteestä 1: Havainnointitulokset vuosilta 2015-2016. Liitteessä havainnot on jaettu omiin alalukuihin, jotta niistä saatujen tulosten erottelu olisi selkeää ja helppolukuista.

Havainnointi toteutettiin osallistuvana havainnointina ja olin itse lähes kaikissa tapauksissa yksi parven aktiivisista jäsenistä (Hirsjärvi ym. 1997, 202-204). Keräsin havaintoja parven jäsenten toiminnasta niin yksilöinä kuin myös parven ryhmädynamiikasta kokonaisuutena. Kirjoitin muistiinpanot ylös vuorovaikutustilanteiden jälkeen, jotten häiritsisi vallitsevaa vuorovaikutustilannetta keskittymällä huomioiden kirjoittamiseen (Hirsjärvi ym. 1997, 200). Muistiinpanojen tekeminen ei siis koskaan ajoittunut heti jonkun tietyn yksilön puheiden tai tekojen perään. Tällä toiminnalla vältin parven jäsenten suorituspainneiden lisääntymisen ja mahdollisen ahdistumisen. Päätaavoite oli pitää vuorovaikutustilanne mahdollisimman luonnollisena ja että minun roolini tutkijana unohtettaisiin. (Hirsjärvi ym. 1997, 203-204.) Yleisin toimintaympäristö parven työskentelyn havainnointiin oli luokkahuone, joka toimi tehtävien valmistelutilana.

Havainnointitilanteet vaihtelivat suuresti. Suurin osa havainnoista tehtiin parvien tehtävänänto- ja läpikäyntitilaisuuksissa. Parvikokonaisuudet ja havainnoinnin kohteena olevien ohjaajien koulutustaso vaihtelivat paljon. Osallistuin ja keräsin havaintoja HN1¹, HN2², HN3³, HN4⁴ ja HN5⁵ koulutusohjelmien lentotehtävissä, sekä niiden simulaattoriohjelmissä. Tämä tarkoittaa, että simuloitujen toimintaympäristöt ja ohjaajien koulutustasot vaihtelivat aina rauhanajan normaalista lentotoiminnasta poikkeusolojen tunnistuslentoihin ja täyteen sotatilaan asti. Lentotehtäviä suoritettiin jokaiseen päivän aikaan ja jokaisessa keliolosuhteessa.

En kerännyt tietoa yksittäisistä henkilöistä tai suhteista, vaan havainnoin yleisellä tasolla vuorovaikutustilanteita ja ryhmädynamiikkaa. Harvoin kävi niin, että havainnoinnin kohteena olisi ollut samoja henkilöitä tai ryhmäkokonaisuuksia. Ainoat poikkeukset tähän tulivat LIVEX 2015 ja VILKKU 2016 harjoituksissa, joissa parvikokonaisuus säilyi lähes samanlaisena usean lentotehtävän ajan. Ne tarjosivat kuitenkin hyvän mahdollisuuden tehdä havaintoja rooliteorian esiintyvyydestä yksittäisen parven toiminnassa.

¹ HN1: Tyypilentokoulutus

² HN2: Valmiusohjaajakoulutus

³ HN3: Parinjohtajakoulutus

⁴ HN4: Parvenjohtajakoulutus

⁵ HN5: Sovelletut lennot

Merkittävimmät havainnot sain epävirallisissa vuorovaikutustilanteissa. Epävirallisilla vuorovaikutustilanteilla tarkoitan tässä niitä vuorovaikutushetkiä, jotka tapahtuvat virallisten tehtävänantojen ja muiden kokousten välillä. Koska varsinaiset tehtävänantotilanteet ym. ovat hyvin strukturoituja ja suoraviivaisia tapahtumia, niissä ei välttämättä synny sen syvällisempiä vuorovaikutushetkiä. Mutta niin sanotusti kulissien takana käydyt keskustelut, suunnittelut ja epäviralliset opetushetket olivat parasta antia, mitä pääsin havainnoimaan. Se oli luonnollista, vuoropohjaista keskustelua aiheesta kuin aiheesta. Syvin tarkoitus oli *auttaa kaveria pärjäämään* paremmin lennolla ja kehittyä tehokkaammaksi omassa työssään. Tällöin havainnointiympäristö vaihteli kahvihuoneista avokonttoreihin ja luokkatiloihin.

Osallistuvan havainnoinnin haasteeksi muodostui havainnointitilanteiden rajallinen määrä. Mikäli useampi tutkija olisi päässyt keräämään havaintoja, olisi havainnointitilanteita moninkertainen määrä (Hirsjärvi ym. 1997, 201). Sen myötä myös analysoitavaa materiaalia havainnointitilanteista olisi huomattavasti enemmän kuin nyt.

5.5 Sisällönanalyysi

Lähestyin varsinaista tutkimuskysymystäni *Millä tavoin vuorovaikutuksellisuus on havaittavissa parven toiminnassa lentojen välissä* abduktiivisen, eli teoriasidonnaisen, analyysin kautta. Teoriasidonnaisessa analyysissä käytetään jotain valittua teoriaa ikään kuin työkaluna analyysin etenemisessä. Menetelmän tarkoituksena ei ole sitoa tutkijan käsiä yhteen tiettyyn teoriaan tai viitekehykseen, vaan antaa pohja ja ponnistuslauta tutkimukselle. Teoriasidonnainen analyysi ei siis pyri vain testaamaan tai todistamaan aikaisemmin kehitettyä teoriaa uudessa kohderyhmässä, vaan pikemminkin pyrkii laajentamaan aikaisemmin opittua uuteen ympäristöön. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 99.) Keräämällä tukevan teoriapohjan tutkimukselleni, pystyin etnografisesti tutkimaan aihetta havainnoimalla omassa luonnollisessa ympäristössään.

Etnografisen tutkimuksen vahvuus on tutkittavan kohteen läheisyys ja siihen paneutuminen (Koppa 2014a). Tutkimalla jokapäiväisiä työtovereita, pystyin seuraamaan parvenjohtajien tehtävänantoja ja läpikäyntejä sujuvasti, olematta ulkopuolinen häiriötekijä. Tällöin itse “tutkimustilaisuus” oli mahdollisimman luonnollinen tutkittaville ja tutkijalle. Etnografiselle tutkimukselle on ominaista sekä havainnollistava että osallistuva aineistonkeruu (Koppa 2014a). Osallistuva ote tiedonkeruussa johtaa yleensä pitkään kenttätutkimusvaiheeseen, jossa tutkija osallistuu ja paneutuu itse tutkittavaan toimintaan ja yhteisöön. Tästä syystä seurasin jatku-

vasti parvenjohtajien toimintaa läpi vuoden 2016 HN2-koulutuksen ja osallistuin suuriin sota-harjoituksiin, kuten KANKI 2016 sekä VILKKU 2016, jotka keskittyivät parvenjohtajien toimintaan eri näkökulmista. Pitkä kenttätutkimusvaihe takasi myös mahdollisimman laajan kirjon eri koulutusvaiheessa olevia parvenjohtajia.

Eduksi tässä menetelmässä näin sen, että tutkimusympäristö oli hyvin tuttu jo entuudestaan. Olin niin sanotusti syvällä tutkimassani organisaatiokulttuurissa, mutta en ollut vielä siinä asemassa, että olisin voinut sotilasarvoni puolesta vaikuttaa sen muutokseen. Olin kuitenkin siinä vaiheessa koulutustani, että minulla ei mennyt paljoa energiaa arjen pyörittämiseen. Ylimääräisen kapasiteetin turvin kykenin tarkastelemaan vaihtoteorian mukaisen johtajuuden ilmenemismuotoja koulutustoiminnassa.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimustulokset, joihin olen päätenyt analysoimalla keräämiäni havaintoja. Havainnot ovat nähtävissä liitteessä 1. Ensimmäiseksi vastaan tutkimuksen pääkysymykseen, joka toimii samalla perustana apukysymysten analyysille. Tutkimuksen kolme apukysymystä syventävät analyysiä aihealueen perusteellisempaan käsittelyyn.

6.1 Parven vuorovaikutuksellisuus lentojen välissä

Millä tavoin vuorovaikutuksellisuus on havaittavissa parven toiminnassa lentojen välissä?

Tässä tutkimuksessa ”laivue-elämä” eli työnteko laivueessa lokeroituu tietynlaiseksi eläväksi yhteisöksi. Selkeän hierarkkisen organisaatiomallin ohella toiminta on lomittunut yksittäisten jäsenten väliseksi vuorovaikutusten verkostoksi. (Ropo ym. 2005, 18-19.) Pysyvien johtosuhteiden lisäksi päivittäinen toiminta luottaa voimakkaasti parvikokonaisuuksien muodostamiin väliaikaisiin asiantuntijoiden pienryhmiin. Jaettu johtajuus ja yhteisöllisyys ovat selkeästi havaittavissa kaikessa toiminnassa (Ropo ym. 2005, 32).

Tehokas vuorovaikutus vaatii kuitenkin **aikaa**. Aika on yleensä resursseista se, mistä on eniten pulaa. Parven vuorovaikutuksellisuus on täysin rinnastettavissa siihen, miten kiire parvella on lähteä suorittamaan tehtäväänsä. Parven toiminta oli lähes aina hyvin vuorovaikutuksellista, kun parvella oli paljon aikaa valmistautua lennolle. Kiireisissä tilanteissa kaikki ylimääräinen keskustelu ja jutustelu karsiutuvat pois. Vuorovaikutuksellisuutta edisti merkittävästi se, että kiire ei aina koskenut koko parvea. Esimerkiksi ainut kiireinen parven jäsen saattoi olla parvenjohtaja tai lennonopettaja. Tällöin, vaikka viralliset tehtävänanto- ja purkutilaisuudet olivatkin suppeita, saattoi keskustelut jatkua ”epävirallisissa tilaisuuksissa” muun parven kesken. Eli usein kävi niin, että parven jäsenten keskustelut ja yleinen vuorovaikutus jatkuivat rauhallisemmissa merkeissä kahvikupin äärellä tai opiskelutiloissa. Tämänlainen vuorovaikutus, ajan antaminen ja toisen huomioiminen sitovat työntekijät tehokkaasti yhteen (Nissinen 2015; Nissinen ym. 2008, 56). Se antaa mahdollisuuden kokemusten ja ajatusten jakamiselle, sekä kerätä niin sanottua hiljaista tietoa, jota ei välttämättä löydä mistään oppikirjasta. Se kehittää koko työyhteisöä, sillä monesti keskusteluun liittyy mukaan myös muita työntekijöitä, jotka eivät ole kyseisen parven jäseniä.

Parven sisäinen **vuorovaikutus ja dynamiikka** nousivat suurimmiksi muuttujiksi. Kiire vaikutti suuresti ryhmässä havaittuun dynamiikkaan ja vuorovaikutuksellisuuteen. Toisaalta kiiretilanteissakin tuli vastaan tapauksia, jolloin koko parvi toimi kuin yksi mieli kohti yhteistä päämäärää. Yksi suurimmista parven dynamiikkaan vaikuttavista tekijöistä oli yksilöiden omaksumat **roolit**. Tämän tutkimuksen aikana nousi esille, että erityisesti parvenjohtajien koulutustasolla on suuri merkitys koko parven omaksumiin rooleihin. Usein vanhemmat ja kokeneemmat parvenjohtajat omaksuivat selkeästi opettajan roolin. Tällä toiminnalla siipimiehille välitettiin suhteellisen passiivinen oppilaan rooli. Vaikka opetus olisikin vuorovaikutteista keskustelua, opettajan ja oppilaan välinen jako on silti selkeä ja koko lentotehtävää käsitellään opetustilaisuutena. Nuoremmat, eli koulutuksessa olevat tai vastavalmistuneet, parvenjohtajat omaksuivat useammin johtajan roolin, vaikkakin toimivat samalla opettajina. Johtajat usein aktivoivat siipimiehet paremmin mukaan toimintaan ja suunnitteluun. Näissä tapauksissa parven jäsenet olivatkin usein aktiivisemmin mukana kaikessa toiminnassa, sillä he kokivat olevansa osa parvea, eivätkä *vain* oppilaita.

Karrikoiden voidaan ajatella, että edellä mainitsemisani esimerkeissä on tehty selkeä jako korkeisiin ja heikkoihin LMX -suhteisiin. Parven**johtajat** nostivat muut parven jäsenet osaksi hänen omaa parveaan ja henkilökohtaista sisäpiiriään. Hän antoi heille aktiivisesti tehtäviä ja rooli odotuksia, joiden tarkoituksena oli kehittää koko parven toimintakykyä. Me-henki tehtäväsuunnittelussa ja lennon suorituksessa motivoi kaikki parven jäsenet voimakkaasti mukaan alusta asti. Tämä ryhmäytyminen ja ryhmädynamiikan kehittäminen näkyivät erityisesti Livex 2015 ja Frisian Flag 2016 sotaharjoituksissa, joissa parvet olivat pitkään yhdessä. Ne parvenjohtajat, jotka omaksuivat enemmän lennon**opettajan**roolin, jättivät useasti siipimiehet heikompaan LMX -suhteeseen, niin sanottuun ulkopiiriin. Opettajan ja oppilaan roolit asettuivat vahvasti paikoilleen ja se näkyi kaikessa koko lentotehtävän ajan. Aikaisemman esimerkin mukainen parvikeskeisyys kääntyi oppilaskeskeiseksi. Parvenjohtajan pedagogisuuteen vaikutti selvästi lentotehtävän luonne ja oppilaan koulutustaso. Matalan koulutustason lentotehtävät vaativat luonnollisesti parvenjohtajalta pedagogisemman lähestymistavan, jotta voidaan varmistaa, että siipimies ymmärtää tehtävän luonteen. Samalla parvenjohtajan oli vaikea eläytyä matalan koulutustason lentoihin, koska koki niiden olevan itselleen liian helppoja. Vaikka molemmissa tapauksissa toiminta saattoi olla hyvin vuorovaikutteista, ryhmädynamiikka tuntui hieman kärsivän tässä pedagogisemmassa lähestymistavassa.

Korkean LMX -suhteen parvikokonaisuudet tarjosivat hyvät mahdollisuudet yksilöiden **henkilökohtaiselle kehitykselle ja kasvulle**. Ne tarjosivat useita tilaisuuksia niin siipimiehille, kuin parven muillekin jäsenille, kehittyä rooliteorian mukaisissa sykleissä. Tämä näkyi erityisen hyvin Frisian Flag 2016 harjoituksessa, jossa parven jäsenten rooleja kehitettiin systemaattisesti. Toimintaan omistautuneemmat parven jäsenet tehostivat koko parven suorituskykyä kiireen keskellä. Heikompien LMX -suhteiden vallitessa vastuu uuden roolisyklin liikkeellepanemisesta oli usein alaisella. Heikko LMX -suhde johtui usein siitä, että parvenjohtaja ei joko tuntenut parven jäseniään, tai ilmapiiri oli ”liian” pedagoginen. Tällöin alaiset eivät yleensä saaneet niin vastuullisia tehtäviä, kuin olisivat halunneet. Tämä näkyi muun muassa KANKI 2016 harjoituksessa, jossa parvikokonaisuudet vaihtelivat lähes jokaiseen lentotehtävään. Parvenjohtajat tyytyivät tekemään itse paljon, eivätkä aktivoineet siipimiehiään toimintaan mukaan. Alaisen aktiivisuus ja omatoimisuus kuitenkin pani toimeen aina uuden rooliteorian mukaisen roolisykin (ks. Graen & Uhl-Bien 1995), oli sitten kyseessä pedagogisuudesta tai parven jäsenten keskinäisestä tuntemattomuudesta johtuva heikko LMX -suhde.

Iso osa yleisestä johtamisen vaihtoteorian havainnointimateriaalista tuli seuratessa laivueen jokapäiväistä arkea, joten on järkevää käsitellä sitä tutkimuksessa. Yleinen työkavereiden keskinäinen avoimuus, hyväntahtoisuus sekä työkaverin auttaminen olivat tämän tutkimuksen aikana arkipäiväistä toimintaa Ilmavoimissamme. Vuorovaikutustilanteet ja työntekijöiden keskinäinen tuki ovat myös levinneet voimakkaasti työpaikan ulkopuoliseen elämään. **Work-family enrichmentin** kaltainen yhteisöllisyys mahdollistaa avunannon laajentamisen siviilielämän kiireisiin (Sonnentag & Pundt 2016, 191). Mitä enemmän ottaa osaa (työ-)kavereiden elämään, sitä enemmän niistä saa irti myös työpaikalla. Kaikki nämä ovat toimivan LMX -suhteen muodostumisen perusedellytyksiä.

6.2 Johtaminen ja opettaminen vuorovaikutuksen välineinä

Minkä takia saadut havainnointitulokset ovat ominaisia juuri parven toiminnalle?

Kaikki Ilmavoimien parvenjohtajat ovat lennonopettajakoulutettuja. Lennonopettajakoulutuksen eri vaiheet etenevät kutakuinkin samaan tahtiin johtamiskoulutuksen eri tasojen kanssa. Parinjohtajakoulutus ja ensimmäisen vaiheen lennonopettajakoulutus ovat peräjälkeen tai jopa samanaikaisesti. Myöhemmin käytävä Hornet -tyyppiopettajan koulutus valmistelee ohjaajan tulevaan parvenjohtajakoulutukseen. Vastaavasti parvenjohtajakoulutus tulee olla suoritettuna, mikäli ohjaaja haluaa edetä ilmataisteluopettajaksi Hornetilla.

Parin- ja parvenjohtajakoulutuspaketit eivät käsittele lainkaan johtamisteorioita tai varsinaisia johtamisoppeja. Koulutuspakettien tarkoitus on opettaa, miten annetaan selkeitä tehtäviä lento-osastoille ja miten osastoja johdetaan ilmassa taktisesti ja tehokkaasti. (Ilmavoimien esikunta 2012a; Ilmavoimien esikunta 2012b.) Kursseilla opetettava johtaminen on siis käs-kynantojen harjoittelua ja operaatioalueen hallintaa. Parvenjohtajaksi valmistumisen jälkeen koulutuksessa on noin vuoden mittainen tauko, ennen kuin ohjaaja koulutetaan ja valmistuu ilmataisteluopettajaksi. Nämä vastavalmistuneet parvenjohtajat ottivat parvensa tehokkaasti haltuun lennon suunnittelusta alkaen. Parven jäsenet olivat nopeasti osana johtajan sisäpiiriä ja toiminta oli yhteistä tekemistä. Yhteinen haaste ja suoritus auttoivat kehittämään parven ryhmädynamiikkaa, joka puolestaan motivoi siipimiehet ja parinjohtajan aktiivisemmin toimintaan mukaan.

Lennonopettajakoulutus eroaa johtajakoulutuksesta syventymällä pedagogiikanopintoihin sekä vuorovaikutteiseen opetukseen (Ilmavoimat 2016, 2017). Tehtävänannon jämäpti esittäminen ei itsessään riitä, vaan opettajan tulee varmistaa, että oppilas todellakin ymmärtää, mitä lennolla tulee tehdä. Tyypillisiä keinoja tehostaa opettamista on keskustelun herättäminen, kertaavat kysymykset, toiminnan havainnollistaminen ja yleisesti oppilaan aktivoiminen (Ilmavoimat 2017). Käytännössä opettaminen on tavoitteellista vuorovaikuttamista, aivan kuten vaihtoteorian mukainen johtaminen. Ja mikäli koulutettava siipimieskin panostaa vuorovaikutustilanteeseen, syntyy kahdensuuntainen keskustelu. Parhaimmillaan keskustelusta syntyy rooliteorian mukaista roolin ja aseman kehitystä molemmilla osapuolilla. Roolien kehittyessä luotto toiseen, hänen toimintatapoihin ja kykyihin voimistuu.

Pedagogisuus lisää tietynlaista vuorovaikutusta, mutta tuntuu samalla karsivan hieman käsky-tystehokkuutta ja alaisten hallintaa. Joillakin parvenjohtajilla on joko koulutuksen kautta tai jo luonnostaan pedagogisempi ote johtamiseen kuin toisilla. Tämä piirre vaikuttaa toiminnan tehokkuuteen eniten silloin, kun parvi toimii sotaharjoituksessa. Vaikka sotaharjoituksessakin on tarkoitus oppia ja koulutautua, on toiminta silti enemmän suorittamista. Tällöin parven tehokkuutta ja kehitystä lisää vuorovaikutteinen ja aktiivinen ryhmädynamiikka, ei niinkään vuorovaikutteinen luento.

Parven sisäinen avoin ja vuorovaikutteinen toiminta juontaa juurensa **organisaatiokulttuurin** ja lennonopettajakurssin opeista. Lyhyesti sanottuna organisaatiokulttuuri on Ilmavoimissa ollut aina avoin ja ammattimainen. Toisia kunnioitetaan, heihin luotetaan ja työt tehdään kun-

nialla. (Kymenlaakson ilmakilta ry 2017.) Toinen vaikuttava tekijä on lennonopettajakurssin tarjoama pedagoginen osaaminen. Käytännössä jokainen parvenjohtaja on käynyt lennonopettaja kurssin ja toiminut opettajana yhdellä tai useammalla lentokalustolla. Johtamisessa on siis mukana pedagogisia piirteitä, joka väkisinikin pehmentää johtamista ja saa aikaan kannustavamman ilmapiirin.

6.3 Sota on rauhaa

Miten toimintamallit eroavat jokapäiväisessä koulutuksessa ja sotaharjoituksissa toisistaan?

Havaintoja tehdessäni mieleeni tuli George Orwellin kuuluisa toteamus ”sota on rauhaa” kirjasta *Vuonna 1984*. Mielleyhtymä ei tullut niinkään Orwellin kuvailemasta dystopiasta, vaan siitä, että sotaharjoitukset tuntuivat ikään kuin tuovan rauhan ohjaajien keskuuteen. Nimittäin, vuorovaikutustilanteet sekä jokapäiväisessä koulutuksessa että sotaharjoituksissa eroavat merkittävästi toisistaan, vaikka molempia piinaa kiire.

Sotaharjoituksissa **kiire on parven yhteinen**, eikä mikään ylimääräinen työtehtävä häiritse keskittymistä. Eli ohjaajat eivät ole heti kiirehtimässä toisiin työtehtäviin, eikä muita laivueen työntekijöitä ole pyörimässä samassa konehallissa. Tilanne siis rauhoittuu parven osalta, vaikka sotaharjoitus olisikin päällä. Jokaisella on paremmin aikaa keskittyä omiin parven jäseniin. Muun muassa Livex 2015 harjoituksessa taktiikoita hiottiin yhdessä ja kokemuksia jaettiin, jotta kaikki oppisivat mahdollisimman paljon. Sotaharjoituksissa parvi on tiiviimpi ryhmä kuin jokapäiväisessä koulutuksessa. Eräänlainen rauha ja yhtenäisyys heijastuvat parven toiminnasta.

Parven **pitkäaikainen keskinäinen kanssakäynti** sotaharjoituksissa tarjoaa jokaiselle sen jäsenelle mahdollisuuden kehittää omaa rooliaan **rooliteorian** mukaisesti (Graen & Uhl-Bien 1995). Tämä kuitenkin vaatii sen, että parvessa vallitsee korkeat LMX -suhteet. Kuten jo aikaisemmin mainitsin, matala LMX -suhde voi johtua esimerkiksi sitä, ettei parvenjohtaja tunne kunnolla parveaan. Tämä näkyi yleensä siten, että parvenjohtaja teki itse enemmän, koska ei kiireen keskellä luottanut uusiin alaisiinsa tarpeeksi. Parvenjohtajat myös tekivät voimakkaita olettamuksia parvensa jäsenistä pelkästään heidän koulutustason perusteella, mikäli hän ei tuntenut jäseniä kunnolla. Parinjohtajille jaettiin enemmän tehtäviä ja heidän mielipiteitä kuunneltiin. Sen sijaan siipimiehet jäivät usein vähemmälle huomiolle ja matalampaan LMX -suhteeseen. Kanki 2016 harjoituksen ensimmäisen lentotehtävän aikana tämä näkyi siten, että

parvenjohtaja ei ottanut mitään ylimääräistä kontaktia siipimiehiinsä. Hän suunnitteli lennon pääasiassa yksin ja kysyi parven parinjohtajalta apua pienissä asioissa. Tämänlainen käytös on luonnollista sotilastoiminnassa, jossa tehtävät ja vastuut jaetaan pääasiassa sotilasarvojen määrittämällä kriteereillä. Se ei kuitenkaan saisi estää heikkojen LMX -suhteiden kehittymistä korkeiksi LMX -suhteiksi. Pienikin syrjintä johti heikompaan ryhmädynamiikkaan ja alentuneeseen motivaatioon, kuten oli huomattavissa Kanki 2016 harjoituksen kolmannessa ja neljännessä lentotehtävässä. Tällöin parvenjohtaja jätti parven jäsenten mielipiteet ja kommentit huomioimatta ja puhui heidän päälle.

Vieraisissa parvissa toimiessa siipimiehellä on vastuu ottaa aloite, tuomalla omaa **aktiivisuuttaan** esille ja tarjoamalla palveluitaan parvenjohtajalle. Tämä keventää johtajan taakkaa huomattavasti. Vastuunottaminen samalla kouluttaa siipimiestä huomattavasti enemmän, kuin passiivisena taustalla oleminen. LMX perustuu vuorovaikutuksen kaksisuuntaisuuteen ja mahdollistaa sen, että alainenkin voi ottaa aloitteen tarvittaessa. (Nahrgang & Seo 2016, 88-89; Graen & Uhl-Bien 1995.) Mitä tutumpi parvi kokonaisuudessaan on, sitä enemmän johtaja ottaa huomioon myös siipimiehiä ja jakaa vastuuta heille.

Frisian Flag -harjoitus Hollannissa tarjosi parhaimmat kokemukset **parven dynamiikasta** lennon suunnittelu- ja purkuvaiheessa. Lentokierrokset olivat suuria ja aikataulut tiukkoja, joka vaati sen, että koko parvi osallistui suunnitteluun ja valmisteluun parhaan kykynsä mukaan. Normaalista poikkeava ja vieraampi toimintaympäristö myös kuormitti parvenjohtajaa eri tavalla kuin Suomessa järjestettävät harjoitukset. Tällöin pääsi näkemään, miten oikeasti parvenjohtaja saattoi tarvita tukea parven jäseniltä, esimerkiksi yksinkertaisesti kielimuurin ylittämiseksi, sillä kaikki keskustelu käytiin englanniksi ja murteet olivat välillä melko hankalia.

Frisian Flag -harjoituksen kansainvälinen toimintaympäristö pakotti kaikki aktiivisesti mukaan toimintaan. Parvenjohtajat pyrkivät systemaattisesti kouluttamaan nuorempia parven jäseniä hyödyllisemmiksi, koska tekemistä oli niin paljon. Tämä on ainut kokemani harjoitus, jossa parven jäsenten rooleja kehitetään näin aktiivisesti, vaikka monet osallistujat olivatkin melko vieraita toisilleen. Roolien kehittyessä myös johtajien kontrolloiva ote hellitti ja toiminnasta tuli dynaamisempaa. Toiminnan tullessa tutummaksi, toimenpiteet helpottuvat. Tämä lisää käytössä olevaa aikaa ja energiaa. Näin ollen yleinen vuorovaikutus lisääntyy ja suhteet voimistuvat.

6.4 Kohti tavoitteellisempaa vuorovaikutusta

Millä tavoin parven toimintaa voitaisiin edistää entisestään johtamisen vaihtoteorian avulla?

Arjen kiirettä on mahdoton poistaa, enkä koe, että sitä välttämättä tarvitseekaan. Eikä yksittäisen parven tarvitse muodostaa mitään erityistä LMX -suhdetta, varsinkaan jos kyseessä on yksittäinen koulutusohjelman mukainen lento. Lentokoulutuksessa on yleisesti tarkoitus harjoitella käskyjen antamista parille ja parvelle, sekä oppia lentämään annettujen taktiikoiden mukaisesti. Alaisen tärkein tehtävä on kuunnella esimiestään ja totella häntä niin lennon aikana, kuin myös maassa kiireellisissä tehtävänannoissa. Tutkimukset kuitenkin osoittavat sen, että pitkällä aikavälillä tarkasteltuna, korkeat LMX -suhteet auttavat työyhteisöä toimimaan kiireen keskellä ja estävät stressin kasautumista (Day & Miscenko 2016, 13-15; ks. myös Jalava & Matilainen 2010, 96-97).

On ymmärrettävää, että varsinkin normaalin lentopalveluksen aikana, jokaisella parven jäsenellä on paljon lentotehtävän ulkopuolisia työtehtäviä. Tämä hankaloittaa parven **keskinäistä vuorovaikutuksellisuutta**. Laivueesta kuitenkin aina löytyy joku, jonka kanssa ehtii keskustella mielen päällä olevista asioista. Ja keskustelukumppaneita on yleensä usealta eri koulutus-tasolta, jolloin keskusteluun saadaan syvyyttä. Tämä on Ilmavoimiemme organisaatiokulttuurin ja -rakenteen hienous. Se edistää omalla tavallaan johtamisen vaihtoteorian ilmenemistä laivueissamme, vaikka välillä kiire painaisikin. Näkisin, että jokaisen henkilökohtainen velvollisuus olisi löytää työpäivästään hetkiä vuorovaikutuksen kehittämiseen. Nämä lyhyetkin sosiaaliset hetket syventävät yksittäisiä suhteita ja auttavat työyhteisöä kehittymään huomattomasti (González-Roma 2016, 320-321).

Parven **yhteinen tekeminen ja kehitys** ovat sotaharjoitusten aikana yleisesti ottaen hyvällä tasolla. Pitkä yhdessäolo ja yhteinen päivärytmi mahdollistavat vuorovaikutuksellisemman otteen parven kanssakäymiseen. Sotaharjoitusten innoittamana ehdottaisinkin sitä, että viikoittain määriteltäisiin tietyt parvi- tai parikokonaisuudet. Silloin kyseinen parvi tai pari toimisi koko viikon samassa rytmissä, sen sisäinen ryhädynamiikka kehittyisi ja se kehittäisi kokonaisuudessaan toimintaansa yhdessä. Tällöin myös lentoihin valmistautuminen olisi tehokkaampaa ja aikaa säästettäisiin, kun kaikkea suunnittelua ja opettamista ei tarvitsisi tehdä jatkuvasti uudestaan. Parven tai parin virheitä voitaisiin korjata systemaattisesti ja asioista ehtisi keskustella paremmin. Tämä lisäisi automaattisesti vuorovaikutustilanteiden määrää ja jatkuvuutta, sekä kehittäisi ryhmähenkeä. (ks. Jalava & Matilainen 2010, 96-97; Ropo ym. 2005,

19; Seeck 2008, 104-105, 120, 122 ks. myös Goleman 2005, 190.) Ehdotukseni saattaa kuitenkin olla hallinnollisesti hyvin haastavaa, mutta sen ei tarvitsisi toteutua joka viikko. Ajatuksen kääntöpuolena voidaan myös nähdä, että siipimiesten opettaminen tulisi aina viikon ajan yhdeltä ja samalta opettajalta. Tällöin opettamisesta tulisi siis yksipuolisempaa.

Organisaatiokulttuurimme edistää vuorovaikutteista toimintaa jo nyt hyvin ja työpaikalla valitsee avoin ilmapiiri. Vapaa-ajalla yhdessä vietetty aika harrastusten ja muiden tapahtumien parissa, ei välttämättä takaa, että ammatillinen luottamus toiseen olisi korkea. Siksi näenkin, että **LMX -koulutuksesta** ja ajattelusta olisi paljon hyötyä kaikille laivueen jäsenille. Hyvät ihmissuhteet auttavat jaksamaan vaikeidenkin aikojen yli, mutta tehostaakseen työntekoa, niiden on pohjauduttava hyviin ammatillisiin suhteisiin (Earnhardt 2007; ks. myös Day & Miscenko 2016, 13-15). Varsinkin ilmassa tapahtuvassa toiminnassa ammatillinen luottamus toiseen on huomattavasti tärkeämpää, kuin kaverisuhteet ja yhteiset harrastukset. Erityisesti nuorille siipimiehille LMX -koulutuksesta olisi hyötyä, sillä se muistuttaa henkilökohtaisen aktiivisuuden hyödyistä ja tärkeydestä. Jokainen on itse koulutuksen alusta alkaen vastuussa omasta kehityksestään ja siitä, miten muut sinut näkevät, niin työpaikalla kuin vapaa-ajallakin.

Koulutuksen alkutaipaleella on luonnollista, että siipimiehet ovat ikään kuin ulkopiiriläisiä työympäristössä. He ovat vielä monelle suhteellisen tuntemattomia, ja kaikki on heille itselleenkin varsin uutta ja haastavaa. Osoittaakseen oman potentiaalinsa, siipimiehen tulisi proaktiivisesti kehittää itseään ja työyhteisöään. Kaikkea ei tarvitse tietenkään osata heti ja täydellisesti. Monesti vuorovaikutuksen edistämiseen ja oman **roolin kehittämiseen** riittää se, että osoittaa oman aktiivisuuden sekä pyrkimyksen kehittyä työssään paremmaksi. Siipimiehellä pitäisi siis olla vakaa pyrkimys päästä johtamisen vaihtoteorian oppien mukaiselta ulkokehältä sisäkehälle – lento-oppilaasta parven aktiiviseksi siipimieheksi. Tässä tutkimuksessa sotaharjoituksissa ilmeni, että parvenjohtajien ammatillinen luottamus siipimiehiinsä on täysin verrattavissa siipimiehen osoittamaan aktiivisuuteen, varsinkin tapauksissa, joissa parvenjohtaja ei tunne siipimiestään entuudestaan ollenkaan.

Yleisesti ottaen parven **ryhmähenki ja -dynamiikka** toimivat parhaiten silloin, kun kaikilla parven jäsenillä on riittävän korkea LMX -suhde keskenään. Korkea LMX -suhde edistää jäsenten välistä luottamusta ja toimintakykyä (Graen & Uhl-Bien 1991, 1995; ks. myös Day & Miscenko 2016, 12-15). Parinjohtaja on yleensä automaattisesti korkeammassa LMX -suhteessa kuin siipimies. Syitä tälle ilmiölle ovat parinjohtajan ammatillinen kokemus- ja

koulutustaso, sekä pidempiaikainen vuorovaikutushistoria parvenjohtajan kanssa. Parvenjohtajalle on erityisen tärkeää saada siipimiehetkin osaksi hänen aktiivista sisäkehäänsä, sillä yksittäinen siipimies käytännössä tuottaa neljäsosan koko parven toimintakyvystä niin maassa kuin ilmassakin. Lennolla yhdellä siipimiehellä on mukanaan neljäsosa koko parven tulivoimasta. Kahdella siipimiehellä puolet. Mikäli parvenjohtaja ei kykene luottamaan siipimiehiinsä kunnolla, menettää hän periaatteessa puolet koko parven tulivoimasta.

Johtamisen vaihtoteoria tarjoaa parhaimmillaan tavan **motivoida** sekä alaiset että esimiehet tehtävään. Lukuisat tutkimustulokset puhuvat LMX -prosessin lisäämän tehokkuuden puolesta. (Day & Miscenko 2016, 13-15.) Myös tässä tutkimuksessa vuorovaikutteinen parvi toimi tehokkaammin kuin passiivinen. Ilmavoimien organisaatiokulttuuri sekä laivueiden toiminnalle ominainen pedagogisuus luovat hyvät edellytykset vuorovaikutukselle. Oman tulkintani mukaan vuorovaikutusta voidaan vielä tehostaa tukemaan ryhmähenkeä- ja dynamiikkaa, mikäli opetustilaisuuksista saadaan muodostettua yhteisiä oppimisprosesseja ja haasteita.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus lähti liikkeelle halusta selvittää, onko johtamisen vaihtoteorian mukaista vuorovaikutuksellista johtamista havaittavissa parven toiminnassa lentojen välillä. Parven toiminta oli johtamisen vaihtoteorian mukaista, mutta se ei ollut tiedostettua toimintaa. Tähän vastatakseni selvitin aineistoanalyysillä, millaisista eri tekijöistä johtamisen vaihtoteoria koostui, miten ne vaikuttivat toisiinsa ja millaisia hyötyjä niissä oli nähtävissä. Saadun aineistoanalyysin avulla määrittelin seitsemän kohtaa, joista keräsin havaintoja lentopalveluksessa vuoden ajalta. Nuo kohdat olivat kuuntelu, huomion ja ajan antaminen, ryhmähengen- ja dynamiikan kehittäminen, kontrolloiva ja passiivinen johtaminen, sisä- ja ulkopiirijako, rooliteorian näkyvyys sekä LMX 7 -kysymyslomakkeen kysymykset. Analysoimalla keräämäni havainnot vastasin tutkimuksen pääkysymykseen, sekä sen kolmeen apukysymykseen:

- Millä tavoin vuorovaikutuksellisuus on havaittavissa parven toiminnassa lentojen välissä?
 - Minkä takia saadut havainnointitulokset ovat ominaisia juuri parven toiminnalle?
 - Miten toimintamallit eroavat jokapäiväisessä koulutuksessa ja sotaharjoituksissa toisistaan?
 - Millä tavoin parven toimintaa voitaisiin edistää entisestään johtamisen vaihtoteorian avulla?

Aineistoanalyysin perusteella määrittelemäni seitsemän kohtaa tukivat tutkimusta pääasiassa hyvin. Kerättyjen havaintojen perusteella pystyin vastaamaan jokaiseen tutkimuskysymykseen kattavalla analyysillä. Kontrolloivan ja passiivisen johtajuuden erottelu ja sen syyn analysointi olivat vaikeimmat tulkittavista kohdista. Analysointihaasteet autoivat kuitenkin näkemään asian kokonaisuutena, johon vaikuttaa lukuisat eri tekijät. Johtamisen vaihtoteoria ei rajoitu pelkästään johtajan toimintaan vaan edellyttää myös aloitteellisuutta alaisen toiminnassa niin johtajan suuntaan kuin myös vertaisten keskuudessa. Lopullisiin vastauksiin pääsin, kun yhdistelin kerättyjä havaintoja toisiinsa, pitäen mielessäni kahdensuuntaisten LMX ja CWX -suhteiden haasteet.

Osallistuva havainnointi toimi tutkimusmenetelmänä hyvin, sillä pääsin toimimaan yhtenä parven jäsenenä sen luonnollisessa toimintaympäristössä, enkä häirinyt tilanteen luonnollisuutta. Keräsin havaintoja monipuolisesti eritasoisten koulutusohjelmien lentotehtäviltä,

normaalista lentopalveluksesta sekä erilaisista sotaharjoituksista. Ainoa ongelma valitsemasani menetelmässä oli se, että kaikki keräämäni huomiot ovat enemmän tai vähemmän minun omia kokemuksia tilanteista. Mikäli havainnoijia olisi ollut useampia, kokemuksia ja havainnointitilanteita olisi ollut huomattavasti enemmän, ja olisi voitu päästä yleistettävämpään lopputulokseen.

7.1 Johtamisen vaihtoteorian esiintyvyys ja tarpeet parven toiminnassa

Johtamisen vaihtoteorian mukaista toimintaa esiintyi useiden parvien toiminnassa. Toiminta ei kuitenkaan havaintojeni mukaan ollut tavoitteellista LMX -suhteiden muodostamista. Mikäli toiminta olisi ollut tavoitteellista, olisi saadut tulokset olleet systemaattisempia ja yleistettävissä osaksi parven toimintaa. Havainnointituloksiin vaikutti merkittävästi seurattavan lentotehtävän koulutustaso, ero normaalin lentopalveluksen ja sotaharjoituksen välillä sekä parven käytössä oleva aika. Tutkimustulokset osoittivat, että vuorovaikutuksellisuus johtamistoiminnassa vain tuli joillekin johtajille luontaisemmin kuin toisille. Sama piirre oli havaittavissa alaisten, eli siipimiesten, toiminnassa. Näistä syistä havainnointitulokset vaihtelivat suuresti parvien ja havainnointitilanteiden välillä.

Kokonaisuudessaan parvien toiminta oli hyvin vuorovaikutteista, vaikka parven jäsenten tarkoitus ei erityisesti ollutkaan käyttää johtamisen vaihtoteoriaa tai muodostaa korkeita LMX -suhteita. Näkisin, että syyt tähän ovat Ilmavoimissa syvälle juurtunut organisaatiokulttuuri sekä johtamisen ja opettamisen luonnollinen symbioosi. Lentokoulutuksen luontainen pedagogisuus ja samanaikainen johtamiskoulutus ohjaavat parven toimintaa vuorovaikutukseen suuntaan. Ilmavoimissa vallitseva organisaatiokulttuuri ja Utin henki ohjaavat käytäntöyhteisön tavoin nuoret ja vanhat sekä kokemattomat että kokeneet työntekijät kohti yhteistä päämäärää. (Kymenlaakson ilmakilta ry 2017; Lave & Wenger 1991, 49-53, 95, 116.) Osallistuminen yhteiseen tehtävään ja päämäärään liittyy heidät kyseisen sosiaalisen yhteisön täysipäiväisiksi jäseniksi. Näiden yhteisvaikutuksesta lähes kaikilla laivueissa on tahto ja pyrkimys auttaa työkaveria paremmaksi ja tehokkaammaksi osaksi yhteistä kokonaisuutta.

Vaikka toiminta itsessään onkin hyvin vuorovaikutteista, voisi johtamisen vaihtoteoriasta ottaa enemmän oppia. Vuorovaikutteinen kehittyminen etenee rooliteorian mukaisissa sykleissä (Graen & Uhl-Bien 1995). Pelkästään tämän opettaminen voisi muuttaa jokapäiväistä lentopalvelusta hieman vuorovaikutteisempaan ja dynaamisempaan suuntaan. Nuorille siipimiehille rooliteorian oma-aloitteisesta ajattelutavasta voisi olla hyötyä. Miksi tyytyä rooliin, jonka

kokee vääräksi tai henkilökohtaista kehitystä hidastavaksi? Koulutukselliset lentotehtävänänot pitää myös suunnitella siten, että ne mahdollistavat roolien kehityksen. Pelkästään lentoppilaan rooliin jääminen on melko passiivinen asema, eikä se tehosta parven ryhmäytymistä. Roolien kehitykseen auttaisi se, että jokaisesta koululennosta pyrittäisiin saamaan koko parvelle yhteinen oppimistapahtuma.

Johtamisen vaihtoteoriaa tai vuorovaikutuksellisuutta ei voi kuitenkaan pakottaa osaksi toimintaa, mikäli se ei onnistu luonnostaan. Vuorovaikuttamisen halun pitää olla aitoa, jotta siitä saisi parhaan hyödyn irti (Graen & Uhl-Bien 1991, 1995). Yliyrittäminen voi alkaa tuntumaan pakottamiselta ja sillä voi olla negatiivinen lopputulos sekä vuorovaikutustilanteisiin että organisaatiokulttuurin kehittymiseen. *Pelkkä tuttuus ilmiö* kuitenkin todistaa sen, että mitä enemmän ihminen on jonkun asian tai toisen ihmisen kanssa tekemisissä, sitä enemmän hän siihen kiintyy (Zajonc 2001). Toisin sanoen muutosta ei voi saada aikaan hetkessä, sillä toiseen kiintyminen ja vuorovaikutuksen muuttuminen luonnolliseksi voi viedä aikaa.

7.2 Ilmavoimien organisaatiokulttuuri ja johtamisen vaihtoteoria – syy vai seuraus?

Organisaatiokulttuuri tuo pysyvyyttä ja yhteistä pohjaa koko joukolle (Kalliomaa 2015).

Kuten Vincente González-Romá (2016, 311) totesi, yritysten perustajajäsenet luovat arvo- ja kulttuuripohjan yritykselleen. Tämä vuorostaan vaikuttaa henkilöstöhallintoon ja sen myötä jokaisen johtoportaana omaksumaan johtamismalliin. Johtaminen, organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri ovat kaikki voimakkaasti sidoksissa toisiinsa. (González-Romá 2016, 311.) Empiiriset tutkimukset ovat myös todenneet, että työntekijäystävälliset ja oppimiseen kannustavat organisaatiokulttuurit helpottavat hyvien LMX -suhteiden muodostumista (González-Romá 2016, 312-315). Ilmavoimien organisaation hävittäjätoiminnan historian alkutaival on käyty Utissa viime sotien aikaan. Sieltä kumpuava Utin henki mainitsee hyveikseen muun muassa yhteisen työn, yhteiset vaikeudet, lojaaliuden ja luotettavuuden työyhteisössä sekä toisten työn arvostamisen. Nykyisinkin samat hyveet ovat arvossaan kaikessa toiminnassa Ilmavoimissamme. Keräämäni havaintomateriaaliin perustuen, olen myös todistanut, että Ilmavoimissammekin pätee samat lainalaisuudet, kuin González-Román tutkimuksissa. Organisaatiokulttuurimme helpottaa hyvien LMX -suhteiden muodostamista.

Kumpusi vuorovaikutuksellisuus sitten organisaatiokulttuurista tai yksittäisten työntekijöiden johtamistoiminnasta, ovat niiden hyödyt yhtä tärkeitä. Jo itsessään vähentynyt stressi lisää hyvinvointia ja sen myötä tehokkuutta työpaikalla. (Jalava & Matilainen 2010, 96-97; ks. myös Goleman 2005, 214-217.) Merkittävin huomioitava asia tässä on se, että organisaatiokulttuuri on hidaskuulttuuri. Muutos on välillä hyvin hidasta, vaikka kulttuuria käsitelläänkin ikään kuin jatkuvassa muutoksessa olevana organismina. Yksittäinen ihminen sen sijaan voi saada muutoksen aikaan työyksikössään hyvinkin helposti. Siinä lieneekin suurin eroavaisuus organisaatiokulttuurin ja yksittäisen työntekijän panostuksella työpaikan vuorovaikutusilmapiiriin.

Ilmavoimien organisaatiokulttuuri helpottaa hyvien LMX -suhteiden muodostumista, ja se on osittainen syy siihen, miksi toiminta laivueissa on hyvin vuorovaikutuksellista. Se ei kuitenkaan yksistään tee toiminnasta johtamisen vaihtoteorian mukaista. Johtamisen vaihtoteoria perustuu siihen, että esimies pyrkii systemaattisesti luomaan edellytykset hyvään suhteeseen alaisiansa kanssa. Johtamistoiminnan tulee olla esimieslähtöistä, sen tulee pyrkiä aitoon ja kypsään ihmissuhteeseen, ja sen tulee koskea kaikkia hänen alaisiaan. Alaisen vastuulla on muodostaa vuorovaikutuksesta kahdensuuntainen, ja tarttua tarjottuun mahdollisuuteen kehittää sekä työympäristöä että omaa työtehokkuutta.

7.3 Tutkielman eettisyys ja luotettavuus

Tutkimus toteutettiin avoimesti ja tutkimukseen osallistuneet ohjaajat olivat tietoisia, että kerään aineistoa parven vuorovaikutustilanteiden aikana. En kuitenkaan tuonut tutkijanrooliani jatkuvasti esille, vaan pyrin toimimaan yhtenä parven jäsenenä tilanteen luonnonmukaisuuden varmentamiseksi. Keräämäni havainnot ovat nähtävissä tutkimuksen liitteessä 1. Tutkimuksessa käytetyt aineistomateriaalit, menetelmät, tutkimuskysymykset ja syyt aiheen rajaukseen on myös perusteltu ja löydettävissä tutkimuksesta.

Tutkimus on luotettava, muttei missään nimessä suoraan siirrettävissä toiseen toimintaympäristöön tai ajankohtaan. Kyseessä on vain yhden tutkijan keräämiä havaintoja noin vuoden ajalta. Vaikka tutkittavana olikin kaikki Ilmavoimien hävittäjälentäjät, jäi tutkittavien osuus silti suhteellisen pieneksi, sillä yksin en pystynyt olemaan monessa paikassa yhtä aikaa. Onnistuin kuitenkin saamaan havaintoja jokaisen lennoston parvenjohtajista, parinjohtajista ja siipimiehistä. Tutkimus olisi paremmin yleistettävissä, mikäli tietoja ja havaintoja olisi kerännyt useampi tutkija samalta ajanjaksolta. Tällöin esimerkiksi yhden viikon sotaharjoituksesta

voisi saada viiden lentotehtävän sijaan havaintoja viidestätoista lentotehtävästä. Useamman tutkijan keräämät havainnot voisi myös yhdistää luotettavammaksi kokonaisuudeksi, jossa yksittäisen tutkijan henkilökohtaiset ominaisuudet tai virrehavainnot eivät pääsisi vaikuttamaan tutkimustulokseen (Varto 1992, 103-104). Toteutettu tutkimus kuitenkin antaa erittäin hyvän kuvan siitä, kuinka vuorovaikutuksellista ja kehittävää toiminta hävittäjälentolaivueissa on.

7.4 Jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus keskittyi havainnoimaan, esiintyykö johtamisen vaihtoteorian mukaista toimintaa parven toiminnassa ja ryhädynamiikassa lentojen välillä. Olisi kuitenkin mielenkiintoista syventää tutkimusta entisestään käsittelemään parven ja laivueen jäsenten sosiaalisuuden tarvetta sodan aikana. Onko ryhmäkiinteydestä hyötyä vai haittaa tilanteessa, jossa hävittäjäparvi joutuu todelliseen kuolemanvaaraan. Tämän toteuttaminen on kuitenkin käytännössä mahdotonta rauhanaikana.

Yksi realistinen jatkotutkimuksen tarve olisi selvittää, pitäisikö parvenjohtajille tarjota vuorovaikutuksellisen johtamisen koulutusta taktisen johtamisen ja pedagogisen koulutuksen lisäksi? Antaako lennonopettajakurssilla saatu pedagogisten perusteiden opetuspaketti, yhdistettynä parin- ja parvenjohtajan koulutuksen opettamaan taktiseen johtamiseen, riittävät perusteet toimia parvenjohtajana? Toisin sanoen, luotetaanko koulutuksessamme liikaa pelkkään lento-toiminnan koulutukseen? Uskotaanko Ilmavoimissa, että ihmisten yksilöllinen kohtaaminen ja ryhädynamiikan ylläpito onnistuvat luonnostaan jokaiselta tarpeen tullen?

Parvenjohtajien johtajakoulutuksen kehittäminen voisi tuottaa monia hyötyjä koko työympäristössä. Vuorovaikutukselliseen toimintaan panostaminen helpottaisi uusien siipimiesten oppimista sekä kehitystä heidän koulutuksen alkuvaiheessa. Johtamisen vaihtoteorian ymmärtäminen mahdollistaisi myös sen, että johtaja pyrki luomaan toiminnasta mahdollisimman vuorovaikutteista ja yhteistä. Tämä edesauttaisi kaikkien osapuolten kehitystä ja roolien muodostumista. Tavoite olisi kääntää lentotoiminnan yksipuoleinen pedagogisuus hieman enemmän yhteiseksi oppimisprosessiksi. Yhteiseksi kokeminen ja yhteinen tekeminen lisäisi ryhmäkiinteyttä ja tehostaisi pidemmän päälle toimintaa.

Toinen jatkotutkimuksen tarve olisi selvittää, eroaako LMX -suhteiden esiintyvyys merkittävästi muissa joukko-osastoissa ja aselajeissa. Kuten mainitsin, Ilmavoimien organisaatiokulttuuri on itsessään hyvin vuorovaikutusta edistävä ja näin ollen helpottaa LMX -suhteiden luomista. Onko tilanne erilainen Maa- tai Merivoimissa? Ja jos on, voisiko korkeiden LMX -suhteiden luominen olla ratkaisu vuorovaikutuksen kehittämiseen ja sen hyödyntämiseen. Yksittäinenkin ihminen voi saada positiivisen muutoksen aikaan omassa työyksikössään. Jo pelkästään yksittäisen työntekijän työuupumuksen estäminen tai pienenkin työyksikön tehokkuuden kehittäminen on avoimen ja kannustavan vuorovaikutuksen vaivan arvoista. Lisääntynyt vuorovaikutus tarjoaa myös mahdollisuuden kehittää omaa rooliaan työpaikalla. Johtamisen vaihtoteorian avulla voisi estää mahdolliset syrjäytymiset työpaikalla, ja samalla ohjata nuoria upseereita eteenpäin urallaan.

LÄHTEET

- Bauer, T. N. & Erdogan, B. 2016. The oxford handbook of leader-member exchange. New York: Oxford University Press.
- Buckingham, M. 2005. What Great Managers Do. Harvard Business Review 3/2005. Viitattu 2.2.2017.
<https://hbr.org/2005/03/what-great-managers-do>
- Day, D. V. & Miscenko, D. 2016. Construct Evolution, Contributions, and Future Prospects for Advancing Leadership Theory. Teoksessa T. Bauer & B. Erdogan (toim.) The oxford handbook of leader-member exchange. New York: Oxford University Press.
- Deep Lead - Syväjohtaminen. Viitattu 2.2.2017.
www.deeplead.com/
- Earnhardt, M. 2007. Practical Application of Five Leadership Theories on a U.S. Naval Vessel. Leadership Advance Online – Issue XI. Viitattu 16.8.2016.
http://www.regent.edu/acad/global/publications/lao/issue_11/pdf/earnhardt.pdf
- Eklund, J. 1992. Asiantuntija – Yksilönä ja organisaation jäsenenä. Jyväskylä. Jyväskylän yliopiston monistuskeskus.
- Eronen, S., Kalakoski, V., Kanninen, K., Kauppinen, L., Laarni, J., Lähdesmäki, M., Oksala, E., Paavilainen, P., Salo, S. & Stenius, M. 2002. Persoona, psykologian perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Goleman, D. 2005. Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- González-Roma, V. 2016. Leader-Member Exchange and Organizational Culture and Climate. Teoksessa T. Bauer & B. Erdogan (toim.) The oxford handbook of leader-member exchange. New York: Oxford University Press.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. 1991. Leadership-Making Applies Equally Well to Sponsors, Competence Networks, and Teammates. Journal of Management Systems.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. Leadership Quarterly lehti.
- Harinen, O. 2015. Sotilaiden ryhmäkiinteys tutkimuskohteena toisesta maailmansodasta Irakin sotaan, osa 1 -artikkeli. Sotilasaikakausilehti, 12/2015.
- Harinen, O. 2016. Sotilaiden ryhmäkiinteys tutkimuskohteena toisesta maailmansodasta Irakin sotaan, osa 2 -artikkeli. Sotilasaikakausilehti, 1/2016.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holappa, L. 2015. Viranomaisyhteistyön johtaminen suuronnettomuustilanteissa. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. MPKK. Pro gradu -tutkielma.
- Iikkanen, T. 2014. Esityslentotoiminnan vaikutus ilmavoimien lentoreserviupseerikurssi 88:n rekrytointiin. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. MPKK. Esiupseerikurssin tutkielma.
- Ilmavoimat. 2016. HNL 2016 luentomateriaali. Opetus- ja valvontamahdollisuudet 2016.
- Ilmavoimat. 2017. HNL 2017 luentomateriaali. Tehtävänanto.
- Ilmavoimien esikunta, 2012a. Finnish Air Force F/A-18 Hornet Flight Syllabus HN3 Change 5.
- Ilmavoimien esikunta, 2012b. Finnish Air Force F/A-18 Hornet Flight Syllabus HN4 Change 5.
- Ilmavoimien esikunta, 2016. Finnish Air Force F/A-18 Hornet Standard Operations Manual (SOM) Change 7.
- Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kajo, K. 2016. (Työ)hyvinvointi ja jaksaminen – Power Point-esitys Hävittäjälentolaivue 31:ssä 26.8.2016.
- Kalliomaa, M. 2015. Johtamisen ytimessä ihminen. Kylkirauta 4/2015.
- Kalliomaa, M. & Liimatta, H. 2015. Katse taistelussa. Sotilasprofessori Aki-Mauri Huhtisen haastattelu. Kylkirauta 4/2015.
- Kirjastoverkkopalvelu Doria. Viitattu 19.11.2016.
<https://www.doria.fi>
- Koppa 2014a. Jyväskylän yliopiston Koppa. Etnografinentutkimus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 21.3.2017.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/etnografinen-tutkimus>
- Koppa 2014b. Jyväskylän yliopiston Koppa. Tapaustutkimus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 15.12.2015.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>
- Koppa 2014c. Jyväskylän yliopiston Koppa. Tieteenfilosofiset suuntaukset. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 7.1.2016.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset>

Kymenlaakson Ilmakilta ry. Viitattu 12.1.2017.

<http://ilmakilta.info/utinhenki.php>

Lave, J. & Wenger, E. 1991. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Lehtonen, J. U. E. 2003. *Sotilaselämän perinnekirja*. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy.

Maksom, H. & Winter, R. 2009. Leader-member exchange differentiation in the military platoon. *Leadership & Organization Development Journal*. Viitattu 2.2.2017.

https://www.researchgate.net/publication/235251389_Leadermember_exchange_differentiation_in_the_military_platoon

Nahrgang J. & Seo J. 2016. How and Why High Leader-Member Exchange (LMX) Relationships Develop: Examining the Antecedents of LMX. Teoksessa T. Bauer & B. Erdogan (toim.) *The oxford handbook of leader-member exchange*. New York: Oxford University Press.

Nissinen, V. 2015. Johtamistakin on johdettava. *Kylkirauta* 4/2015.

Nissinen, V., Anttalainen, J. & Kauppinen, R. 2008. *Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ovans, A. 2015. How Emotional Intelligence Became a Key Leadership Skill. *Harvard Business Review*. Viitattu 2.2.2017

<https://hbr.org/2015/04/how-emotional-intelligence-became-a-key-leadership-skill>

Pekkarinen, O. 2006. *Kouluttajan asiantuntijuus – Fenomenografinen tutkimus huoltolinjan kadettien käsityksistä*. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. MPKK. Pro gradu -tutkielma.

Perheentupa, C. 2011. *Johdatus syventäviin opintoihin 1C01*. Luentomateriaali. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Helsinki.

Puolustusvoimat, 2012. *Johtajan käsikirja*. Tampere: Juvenes Print Oy.

Puolustusvoimat, 2015. *PV Puolustusvoimien palkatun henkilöstön työilmapiirikysely – raportti* 9.10.2015.

Puolustusvoimat, 2017. *Sotilaankäsikirja*. Tampere: Juvenes Print Oy.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. *Jaetun johtajuuden särämät*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ruzicka, J. *5 Rules For A Good Wingman*. *FighterSweep*. Viitattu 18.11.2016

<https://fightersweep.com/5651/5-ways-to-be-a-good-wingman/>

- Schriesheim, C., Castro S. & Cogliser C. 1999. Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices, *Leadership Quarterly* –lehti. Viitattu 2.2.2017.
http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40069855/Leader-Member_Exchange_LMX_Research_A_20151116-26503-1s7fumu.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1486050354&Signature=OgkpJh%2Fc3jldZarXyp7G2JmKD14%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLeader-member_exchange_LMX_research_A_co.pdf
- Schyns, B. 2016. Leader and Follower Personality and LMX. Teoksessa T. Bauer & B. Erdogan (toim.) *The oxford handbook of leader-member exchange*. New York: Oxford University Press.
- Seeck, H. 2008. *Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudemus Helsinki University Press.
- Sirén, T. 2015. *Tieteenfilosofia ja metodologia 1C05_15. Luentomateriaali*. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Helsinki.
- Sirén, T. 2010. *Verum est ipsum factum - True is what has been made as such*. Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Sonntag, S. & Pundt, A. 2016. Leader-Member Exchange from a Job-Stress Perspective. Teoksessa T. Bauer & B. Erdogan (toim.) *The oxford handbook of leader-member exchange*. New York: Oxford University Press.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Toppari, H. 2016. *Yhteisöllisen johtajuuden esiintyvyys ja tarpeet HävLLv 11:ssä*. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. MPKK. Pro gradu -tutkielma.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Töttö, P. 2000. *Pirullisen positivismin paluu: Laadullisen ja määrällisen tarkastelua*. Tampere: Vastapaino.
- Varto, J. 1992. *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Zajonc, R. 2001, *Mere Exposure: A Gateway to the Subliminal*. American Psychological Society. Blackwell Publishers Inc. Viitattu 1.2.2017
http://www.ideal.forestry.ubc.ca/frst524/mere_exposure_gate_way_to_the_subliminal.pdf

LIITTEET

Liite 1: Havainnointitulokset vuosilta 2015-2016

HAVAINNOINTITULOKSET VUOSILTA 2015-2016

Normaali lentotoiminta

Normaaliksi lentotoiminnaksi määrittelen tässä kaiken laivueissa tapahtuvan lentopalveluksen, joka tapahtuu sotaharjoitusten ulkopuolella. Käytännössä normaalin lentotoiminnan aikana suoritettavat lentotehtävät ovat koulutusohjelman mukaisia opetustilaisuuksia ja koostuvat pienemmistä konemääristä. Normaalisissa lentotoiminnassa parven jäsenet kokoontuvat maassa vain tehtävänantoihin ja -läpikäynteihin. Tästä syystä olen laajentanut havaintojen keräämisen myös epävirallisempiin vuorovaikutustilanteisiin, joissa parven jäsenet ovat keskenään tekemisissä kyseiseen lentotehtävään liittyen. Nostan esille LMX -suhteiden kehitykseen vaikuttavia asioita sitä mukaan, kun niitä ilmenee huomioissani. Näitä asioita ovat:

- LMX 7 -kysymyslomakkeen kysymykset
- Kuuntelu
- Huomion ja ajan antaminen
- Ryhmähengen ja -dynamiikan kehittäminen
- Kontrolloitu ja passiivinen johtaminen
- Sisä- ja ulkopiiri jaottelu
- Rooliteorian näkyvyys

Hävittäjälentolaivueesta löytyy samanlainen sotilashierarkia kuin kaikista muistakin sotilasorganisaatioista, mutta toiminta on silti suhteellisen vapaamuotoista. Vaikka tehtävienannoissa ja -läpikäynneissä parvenjohtaja tai lennonopettaja johtaa tilaisuutta, asioista silti keskustellaan avoimesti ja rehellisesti. Tämä edesauttaa yleistä vuorovaikutuksellisuutta ja näin ollen havaintojen keräämistä tutkimukseen. Pääasiassa esimiehet antavat laivueessa isoimmat tehtävät omille alaisilleen, mutta välillä pienempiä tehtäviä voidaan langettaa ”naapuriorganisaation” edustajalle. Esimerkiksi toisen lentueen ohjaajalle. Osasyyn tähän on se, että parvet koostuvat yleensä täysin eri lentueiden ohjaajista. Organisatorisen hierarkian puuttuminen ei hankaloita johtamistoimintaa. Työt silti hoidetaan reippaasti, vaikka varsinaista käskyvaltaa ei olisi. Kyse on yhteisen toiminnan edistämisestä ja kokonaisuuden tehostamisesta.

Normaali lentopalvelus on yleensä hyvin kiireistä, mutta se ei tunnu haittaavan vuorovaikutustilanteita. Sotilaina ohjaajat ymmärtävät kiiretilanteille ominaisen käskyttämisen tärkeyden.

Se on normaalia ja jopa suotavaa, jotta saadaan asiat tehtyä tehokkaasti. Tehtävänannot ovat kiireestä johtuen välillä todella lyhyitä. Niissä ehtii käydä läpi vain tarvittavat asiat, joilla varmistetaan lennon turvallinen suorittaminen. Mutta silloin, kun ei ole kiire, keskustelun sävy muuttuu merkittävästi. Tämä on havaittavissa niin tehtävänannoissa kuin muussakin toiminnassa. Esimerkiksi lentueen päällikkö kysyi, onko minulla kiirettä, sillä hän ajatteli pitää lentuepalaverin. Asian olisi voinut myös käskä, mutta hän otti vuorovaikutuksellisemman lähestymistavan keskusteluun ja kysyi asiasta.

Kiireettöminä hetkinä tehtävänannot ovat hyvin vuorovaikutteisia ja monipuolisia keskustelutilanteita. Monesti vuorovaikutteisuus alkaa jo ennen tehtävänantoa, kun oppilas ja parven jäsenet valmistautuvat, eli opiskelevat, tulevaa lentoa varten. Opiskelutilat ovat avoimena kaikille, ja niissä on useampi opiskeluun tarkoitettu tietokone vierekkäin. Tämä helpottaa asioista keskustelua ja yhdessä opiskelua. Tehtäviin valmistautuminen on hyvä tilaisuus vaihtaa niin sanottua ”hiljaista tietoa”. Tällöin siis keskustellaan kyseiseen lentotehtävään liittyvistä aikaisemmista kokemuksista, vinkeistä ja kehittämisen paikoista, joista ei löydy merkintöjä oppimateriaalissa. Koska opiskelutilat ovat ohjaajien yleisessä käytössä, keräävät ne yleensä paljon eri koulutustason edustajia puoleensa. Kokeneemmat ohjaajat puivat usein keskenään erilaisten taktiikoiden hyötyjä ja haittoja, sekä toimivat ”mentoreina” nuoremmille, ohjaten heitä oikeille tietolähteille. Varsinaisen tehtävänannon tullen kaikki ovat jo hyvin valmistautuneita tulevaan tehtävään. Tällöin vaikuttavista asejärjestelmistä, tekniikoista ja taktiikoista on helppo keskustella monipuolisesti. Kun kiire ei paina, tulee tehtävänannosta kattavampi opetustilaisuus ja opettajat pääsevät haastamaan paremmin oppilaiden tietämystä. Myös virheellisten käsitysten oikaisemiseen on paremmin aikaa. Tilaisuuksien tavoite on opettaa työkaverille mahdollisimman hyvin kyseiset asiat, sillä totuus on se, että oma henki voi jonain päivänä olla heidän osaamisen varassa.

Myös lentotehtävien läpikäynneissä on havaittavissa, että arjen vuorovaikutteisuus on täysin verrannollinen käytössä olevaan aikaan. ”Oliko safetyjä (turvallisuutta vaarantavia tekijöitä)? Päästiinkö opetustavoitteeseen? Jäikö kysyttäviä? De-Brief on päättynyt.” Kutakuinkin tuollainen kysymyssarja tulee vastaan kiireen keskellä - aikataulupaineet käytännössä rajaavat kaiken ylimääräisen läpikäynneistä pois. Mutta kun tehtävän läpikäynnille annetaan sopivasti aikaa, saadaan siitä luonteva jatkumo hedelmälliselle opetustilaisuudelle. Lennonaikaiset tapahtumat käydään uudestaan läpi GPS-paikkatiedon ja ohjaamovideoiden avustuksella. Niitä vertailemalla ja omista tuntemuksista ja tilannetiedosta keskustelemalla saadaan avattua kokonaistilanne kaikille parven jäsenille. Uudestaan katsottuna tilanne voikin näyttää aivan eri-

laiselta, kuin miltä se ilmassa vaikutti. Näin kehitetään niin omaa, kuin myös muiden parven jäsenten, tilannetietoisuuden ja kokonaisuuden ymmärtämistä. Lentojen läpikäynti tarjoaa jokaiselle mahdollisuuden oppia myös toisten onnistumisista ja virheistä. Joskus ero onnistumisen ja epäonnistumisen välillä on marginaalinen, esimerkiksi sekuntien ero järjestelmien käytössä tai pieniltä tuntuvat erot lentoarvoissa.

Havaintojeni perusteella kiireettömyys tarjoaa esimiehille ja alaisille, eli parvenjohtajalle/lennonopettajalle ja siipimiehelle/lento-oppilaalle, mahdollisuuden toisen kuuntelulle ja ajan ja huomion antamiselle. Pääasiassa sekä esimiehet, että alaiset tarttuivat tähän vuorovaikutustilaisuuteen aina kun se oli mahdollista. Vuorovaikutustilanteeseen vaikuttaa molempien ekstroverttisyys ja introverttisyys, sekä henkilökohtainen tahto syventää suhdetta. Havaintojeni perusteella molemmilla osapuolilla on suuri rooli tilanteen ylläpitämisessä, vaikkakin esimiehen rooli vaikutti olevan dominoivampi. Vuorovaikutteinen, opetushaluinen ja henkilökohtaisen kontaktin ottava esimies saa introvertinkin alaisen avautumaan ”kuorestaan” hie- man. Henkilökohtainen huomio, kuuntelu ja kannustaminen vaikuttavat havaintojeni perusteella merkittävästi alaisen motivaatioon, oppimiseen ja jaksamiseen. Esimerkiksi omien kokemusten ja epäonnistumisten jakaminen oppilaan kanssa voi auttaa häntä pääsemään paremmin ylitse omasta epäonnistumisestaan.

Tilanteet, joissa esimies ei ota, tai edes pyri ottamaan, henkilökohtaista kontaktia alaiseen jäävät usein pintapuoleisiksi oppimistapahtumiksi, jotka eivät luo mahdollisuutta kehittäväälle keskustelulle. Vähäsanainen – *passiivinen* ja etäinen esimies saa ekstrovertinkin alaisen hiljentyään ja vetäytymään ”kuoreensa”. Omien kokemuksieni ja tekemieni havaintojen mukaan tämänlaiset, jopa tylyiltä vaikuttavat esimiehet, saavat alaisissa aikaiseksi ahdistusta ja suoritustason laskemisen. Näitä esimiehiä vältellään ja heidän kanssa työskentely kasvattaa stressiä.

Havaintojeni perusteella parvenjohtajan/lennonopettajan ammatillinen ikä vaikuttaa suuresti siihen, minkälaisen painopisteen hän luo toiminnassaan. Nuoret parvenjohtajat ja lennonopettajat panostavat havaintojeni perusteella paljon aikaa henkilökohtaisen kontaktin luomiseen alaisen kanssa. Alaiseen pyritään tutustumaan ja sen kautta hänen toimia ja valmiuksia pyritään ymmärtämään. Tavoitteena vaikuttaa olevan halu luoda kehitystä ja kasvamista edistävä ympäristö, josta sekä esimies että alainen hyötyvät. Tavoitteena on luoda tiivis ja yhtenäinen parvi. Usein nuoremmat parvenjohtajat kysyvät parviltansa myös palautetta omasta toiminnastaan. Tämä antaa parven jäsenille mahdollisuuden tuoda mielipiteensä esille ja myös vai-

kuttaa parvenjohtajan omaan kehitykseen. Ryhmähengen nostattaminen myös kehittää näkyvästi alaisten työ- ja opiskelumotivaatiota.

Pääsääntöisesti hieman kokeneemmat esimiehet panostavat enemmän opetuksen pedagogisuuteen, kuin ryhmähengen kehittämiseen. Vuosien kokemus lennonopettamisesta on luonut opettajalle tietynlaisen kaavan tai mallin, jonka mukaan hän lähestyy jokaista aihetta. Lukuisat aikaisemmat lentotehtävät ovat jo näyttäneet hänelle, mikä kyseisellä lennolla on oikeasti se vaikein asia johon pitää kiinnittää paljon huomiota. Kokeneet opettajat osaavat myös ohjata keskustelua kehittävämpään suuntaan pedagogisesti ajateltuna, eli niin sanotusti kysyä oikeat kysymykset. Sen kautta syntyvä keskustelu luo opetusmielessä kehittävän vuorovaikutusympäristön. Mutta vaikka toiminta olisikin vuorovaikutteista, saattaa se silti rajoittaa oppilaan kehitystä. Joissakin tapauksissa liiallinen pedagogisuus rajoittaa siipimiehen kehitystä parven aktiivisena jäsenenä, jättäen hänet passiiviseen ”lento-oppilaan rooliin”.

Lentopalvelukseen osallistuu usein myös ohjaajia toisista toimipisteistä, esimerkiksi pääjohdokeskuksista ja esikunnista. Näitä ohjaajia kutsutaan yleisesti ”kertaajiksi”, sillä he tulevat kerran kuukaudessa kertaamaan ja ylläpitämään Hornet-kelpoisuuttaan, koska heidän normaaliin työnkuvaan ei enää kuulu jatkuva osallistuminen lentopalvelukseen. Kertaajat eivät välttämättä ole ehtineet tutustumaan laivueen nuorimpiin ohjaajiin ja se näkyy toiminnassa johtamiskontrollin lisääntymisenä ja sisä- ja ulkopiireihin jaotteluna. Havaintojeni mukaan nämä piirteet saattavat kuitenkin muuttua hyvinkin nopeasti parin lentotehtävän jälkeen. Kontrollaivoaan johtamistyyliin vaikuttaa selkeästi se, minkä koulutustason siipimies on kyseessä, eikä niinkään siipimiehen henkilökohtaiset kyvyt. Koulutustaso yksinkertaisesti kertoo nopeimmin sen, minkälainen taitotaso kyseisellä ohjaajalla *oletettavasti* on. Tämä sama heijastuu selkeästi sisä- ja ulkopiirien jakoon. Korkeammin koulutetut ohjaajat pääsevät automaattisesti sisäpiiriin, he saavat vaativia tehtäviä ja heidän kykyihin luotetaan. Nuoret ja kokemattomat siipimiehet jäävät tahattomasti ulkopiiriin, sillä heidän ammatillisista valmiuksista ei vielä ole varmuutta. Mutta kuten sanoin, havaintojeni mukaan nämä erot tasoittuvat hyvinkin nopeasti. Jokaisella kertauskerralla ”ulkopiiriläiset” tulevat tutummiksi ja he todistavat kykynsä ja kapasiteettinsa. On myös selkeästi havaittavissa, että siipimiehen aktiivisella toiminnalla, ja pyrkimyksellä kehittyä, on positiivinen vaikutus sisäpiiriin siirtymisessä.

Yleiset huomiot, joita tein parven kehityksen ulkopuolelta, vahvistavat aikaisemmin kirjoittamiani asioita. Kaiken kaikkiaan toiminta laivueessa on hyvin avointa ja vuorovaikutuksellista. Kaikki pyrkivät auttamaan toisiaan niin hyvin kuin vain kykenevät ja ehtivät; alaiset esimie-

hiä, esimiehet alaisiaan, vertaiset toisiaan. Kaikilla on polttava halu ja tarve kehittyä paremmaksi niin yksilötasolla kuin myös Ilmavoimallisella tasolla. Kaikkia autetaan kehittymään niin hyväksi kuin vaan mahdollista.

Yhteisöllisyys on laajentunut myös työpaikan ulkopuolelle. Esimerkiksi lastenhoitoapua järjestellään niitä tarvitseville, kimpakyydit töihin ja harrastuksiin ovat kaikkien etu ja tulevat grillijuhlat ovat yleensä avoimet kaikille ja kaikkien perheille. Harva tuntuu ajattelevan, että kyseessä on työporukka, jonka yhteisöllisyyden pitäisi rajoittua pelkästään töihin. Puolisot ja lapsetkin ovat yleisesti ottaen ystäviä keskenään, ja he järjestävät itselleen yhteisiä tapahtumia ja menoja.

Sotaharjoitukset

Harjoituksissa tuli hyvin vaihtelevaa tulosta, koska harjoitukset olivat eriluonteisia ja ne kohdistuivat eri henkilöstöryhmien koulutuksen kehittämiseen. Osa harjoituksista loi painopisteen siipimiesten koulutukseen, kun taas toiset keskittyivät parvenjohtajien koulutukseen. Koin, että joihinkin tekemiini havaintoihin vaikutti myös se, että kyseessä oli arvioitava koulutuksellinen tilanne. Havainnoissa näkyi myös ero kansainvälisen ja kotimaisen harjoituksen välillä. Silti niissä oli yhteneväisyyksiä. Havainnot on jaettu erikseen jokaisen harjoituksen mukaan nimetyn alaotsikon alle, sillä tulokset vaihtelivat harjoituksen mukaan.

Käyn huomioni harjoituksista kronologisesti läpi ja nostan esille LMX -suhteiden kehitykseen vaikuttavia asioita niiden ilmetessä. Näitä asioita ovat:

- LMX 7 -kysymyslomakkeen kysymykset
- Kuuntelu
- Huomion ja ajan antaminen
- Ryhmähengen/-dynamiikan kehittäminen
- Kontrolloituva/passiivinen johtaminen
- Sisä- ja ulkopiiri jaottelu
- Rooliteorian näkyvyys

LIVEX 2015

LIVEX 2015 oli vuoden 2015 pääsotaharjoitus, jossa koeponnistettiin ilmapuolustuksen kokonaisvaltaista toimintaa. Harjoituksessa oli mukana lentotoiminnan lisäksi muun muassa ilmaoperaatiokeskus ja noin 2400 reserviläistä. Lentotoimintaa suoritettiin useasta kiinteästä ja siirtyvästä taistelutukikohdasta sekä yhdestä maantietukikohdasta 50 lentokoneen voimin. Harjoituksen kuormittavan luonteen ja parvien kokoonpanojen muuttumattomuuden vuoksi parvenjohtajien tuli myös panostaa maatoimintaan normaalia enemmän. Harjoituksen loppupuolella tuli käyttöön ”permanent kill” tuomio, eli harjoituksessa alas ammuttu kone ja ohjaaja poistuivat parven käytöstä kokonaan. Huomiot on kerätty viiden eri parvenjohtajan ja/tai parven toiminnasta. Käsittelen niitä kronologisessa järjestyksessä.

Ensimmäinen parvenjohtaja oli eri lennostosta, eikä varsinaisesti tuntenut parven muita jäseniä. Mutta hänellä silti oli kova luotto parven koulutukseen eikä arkaillut parven jäsenten tietotaitojen käyttämistä. Hän otti kaikki parven jäsenet samantarvoisina vastaan ja *oletti* välittömästi, että porukka tietää mitä tekee, eli antoi vain lyhyen ja tehokkaan Briefin tulevasta toiminnasta. Vaikka hänen toiminta oli suhteellisen kontrolloivaa, hän silti otti kaikki heti omaan sisäpiiriinsä ja osoitti luottavansa heihin. Itse olin tuolloin vielä niin sanottu ”nuori valmiusohjaaja” ja siipimies. Kaikki aikaisemmat lennot olivat olleet koulutuksellisia ja toimintaani oli seurattu koulutuksellisessa mielessä tarkkaan. Tämä yhtäkkinen ammatillinen tunnustus tuntui motivoivalta ja halusin todistaa, että olin hänen luottamuksen arvoinen.

Erinäisistä syistä parvenjohtaja kuitenkin vaihtui sodan alkutiimellyksessä. Toinen parvenjohtaja keskittyi enemmän henkilökohtaisen kontaktin luomiseen ja ryhmädynamiikan kehittämiseen. Hän otti parven mukaan suunnitteluun ja tiedustelutiedon läpikäymiseen. Mutta koska kyseessä oli kuitenkin ”sota”, hän ei antanut tilanteen lässähtää liian pitkäksi keskusteluksi, vaan totesi, että näillä *yhteisillä* pelimerkeillä *me* onnistumme. Jouduttuamme kesken taisteluiden varakentällä erääseen maantietukikohtaan, hän otti ensimmäisenä selville, miten meidän majoitus- ja muonitusjärjestelyt oli hoidettu, sillä takana oli jo pitkä päivystysvuoro. Kyseinen parvenjohtaja oli muille parven jäsenille entuudestaan hyvinkin tuttu, eli hän myös tiesi eron jäsenten koulutustasoissa. Se ei kuitenkaan näkynyt toiminnassa, vaan *kaikki* olivat osa hänen parveaan - yhtä tärkeitä ja avainasemassa onnistuneen torjuntatehtävän suorittamisessa. Jäsenten tunteminen näkyi vuorovaikutuksen luonnollisuutena sekä jäsenten korkeana motivaation tasona.

Kolmas parvenjohtaja, johon törmäsin, ei toiminut minun parvenjohtajana. Kiinnitin kuitenkin huomioni hänen tapaansa toimia. Hän piti lentojen välissä aivoriiheä parvensa kanssa, luoden yhdessä uusia taktiikoita ja suunnitelmia. Taktisia merkkejä ja nuolia piirrettiin taululle ja toimintaetäisyyksiä kerrattiin ja tentattiin suurella kiihkolla. Tilanne vaikutti hyvin pitkälti yksipuoliselta koulutustilaisuudelta, jossa parvenjohtaja pyrki takomaan parvelleen toiminta-ajatustaan läpi. Mutta tilanteesta on vaikea sanoa sen enempää, sillä en toiminut osana kyseistä parvea ja näin tilanteen melko nopeasti.

Olin sodan kitkassa joutunut erilleen omasta parvestani. Yritin saada tukikohdassa yksin selville, mitä minun tulisi tehdä tässä tilanteessa, eikä kukaan meinannut ehtiä auttaa. Yksi lepo-vuorossa oleva parvenjohtaja otti minusta kuitenkin niin sanotusti kopin, kysyi millainen viireystilani ja taistelumotivaationi on. Hän otti henkilökohtaiseksi tehtäväkseen auttaa minut osaksi jotain parvea ja takaisin ilmaan, vaikka oli juuri tavannut minut. Hän näki tilanteessa potentiaalia, ja halusi auttaa sekä minua, että erästä toista parvea, joka oli juuri lähtemässä ilmaan vajaakokoisena.

En ehtinyt nähdä maassa tätä uutta parvenjohtajaani, tai ylipäätänsä ketään muuta koko parvesta. Otin häneen yhteyden maassa radiolla ja ilmoitin olevani hänen uusi siipimiehensä. Ensimmäisenä hän kysyi peitetysti, kuka olen. Vastattuani peitetysti lentolyhenteelläni sain vastaukseksi ”Sehän on enemmän kuin sata jänistä”. Jännitys laukesi ja olin jälleen täysillä mukana sodassa. Ilmassa radiossa tuli todella lyhyt ohjeistus mitä tuleman pitää, mutta se riitti. Vain muutamalla sanalla parvenjohtaja osoitti luottavansa minuun ja otti minut osaksi parveaan.

Havainnot LIVEX 2015 harjoituksesta koostuivat pääosin hyvin hektisistä ja muuttuvista tilanteista. Koin silti, että lyhyissäkin tilanteissa johtajalla on suuri vaikutusvalta alaiensa motivaatioon ja toimintakykyyn. Koin, että yksilöllinen kohtaaminen, luottamuksen osoittaminen ja yhteisen haasteen kanssa taistelu rakensi parvesta tehokkaan kokonaisuuden.

FRISIAN FLAG 2016

Frisian Flag on vuosittain Hollannissa järjestettävä kaksi viikkoinen kansainvälinen harjoitus. Vuonna 2016 siihen osallistui yli 50 lentokonetta yhdeksästä eri valtiosta. Harjoitukseen osallistui Suomesta kaikenikäisiä ohjaajia. Niin siipimiehiä, parinjohtajia kuin myös parvenjohtajia oli kokemattomia ja kokeneempiakin. Suurimmalle osalle osallistujista kyseessä oli en-

simmäinen suuri kansainvälinen sotaharjoitus ikinä. Näkisin, että otos suomalaisista ohjaajista on varsin realistinen, mikäli ajatellaan parven kokoonpanoa kiristyneessä tilanteessa. LIVEX -harjoituksen muistiinpanot on käsitelty kronologisessa järjestyksessä, mutta Frisian Flag -harjoituksen huomiot käsittelen enemmän asiakokonaisuuksina. Syy tähän on se, että Frisian Flag on kestoaltaan kaksi kertaa pidempi, kuin muut havainnoinnin kohteena olevat harjoitukset. Sen takia erilaisia parvikokonaisuuksia, vuorovaikutustilanteita ja huomionarvoisia asioita kertyi huomattavasti suurempi määrä, kuin muiden harjoitusten aikana.

Yleisesti ottaen harjoituksen toimintaympäristö oli suhteellisen vieras meille kaikille. Jo pienet asiat, kuten rakennusten huonejärjestelyt ja tehtävänantotilat vaikuttivat toimintaan, sillä ne olivat ahtaat ja täynnä eri kansalaisuuksia, joilla oli omat toimintatapansa ja sääntönsä. Kaikki kommunikointi käytiin englanniksi ja eri murteet, puhuvat ja termit aiheuttivat kevyttä kitkaa toiminnassa. Koko kansainvälisen harjoitusjoukon toiminta oli kuitenkin hyvin motivoitunutta, avuliasta sekä toiset huomioivaa, ja harjoitus saatiin nopeasti käyntiin.

Parvenjohtajat ottivat harjoituksen alusta alkaen paljon vastuuta omille hartioilleen kaikessa toiminnassa. He käyttivät alkuun kokeneempia parinjohtajia paljon apunaan suunnittelussa, jolloin siipimiehet saivat hieman lisää aikaa tutustua yleisesti maassa ja ilmassa tapahtuvaan toimintaan. Parinjohtajien aktiivinen käyttäminen suunnittelussa ja siipimiesten poisjättäminen viestivät tietynlaisesta luottamuspulasta siipimiehiä kohtaan ja sisä- ja ulkopiiri- jaosta. Toisaalta tämä toiminta antoi nuorille enemmän aikaa sopeutua toimintaan.

Siipimiehiä alettiin kuitenkin nopeasti kouluttaa osaksi sisäpiiriä ja toimimaan tässä uudessa ympäristössä tehokkaammin. Parvenjohtajat aloittivat pienillä tehtävillä, jotka saivat siipimiehet liikkeelle ja keskustelemaan toisten maiden edustajien kanssa. Parvenjohtajat ottivat myös vapaita siipimiehiä mukaansa erilaisiin suurempiin suunnittelu- ja valmistelutilaisuuksiin, jotta siipimiehet näkisivät, minkälaista toiminta siellä on. ”Tuu mun mukaan” mentaliteetti vaikutti positiivisesti ryhmähenkeen ja nuorempien huomiointiin. Vähitellen siipimiehet otettiin aktiivisempiin tehtäviin parvenjohtajien avuksi. Rooliteorian kaltaisen toiminnan kehittämisen kautta nuoret siipimiehet pääsivät haastavampiin tehtäviin ja saivat kallisarvoista kokemusta ison harjoitusorganisaation toiminnasta. Siipimiehet aktivoimalla saatiin myös lisää käsipareja töihin ja sen myötä kaikkien kokonaistyömäärää saatiin pienennettyä. Eräässä tapauksessa parvenjohtaja otti siipimiehen mukaan suunnittelemaan kokonaista lentokierrosta, jossa oli kymmeniä koneita osallisena. Keskusteluiden ja ideoinnin jälkeen parvenjohtaja jopa muutti omia taistelusuunnitelmiaan enemmän siipimiehensä tekemien suunnitelmien mukai-

siksi, kun siipimies osasi perustella ideansa hyvin. Kiireisen ja stressaavan tehtäväsuunnittelun jälkeen lento-operaation onnistunut toteutuminen lisäsi molempien tyytyväisyyttä ja mielialaa huomattavasti. Tässä esimerkissä ja tilanteessa tuli havainnoitua hyvin rooliteorian kehityskaari, keskustelun, kuuntelun ja toisen huomioon merkitys, luottamuksen antaminen ja sen tuoma lisä työmotivaatiossa.

Kiireisen ja pitkän harjoituksen aikana ohjaajiemme ryhmähenki kehittyi yhteisten haasteiden ja pitkän yhdessäolon ansiosta. Kaikki pyrkivät aktiivisesti auttamaan toisiaan kiireestä huolimatta. Jokaisen aktiivisella auttamisella myös luotiin mahdollisuus parempaan henkilökohtaiseen huomioimiseen ja ajan antamiseen. Kun kaikkea ei tarvitse tehdä itse, voi keskittyä paremmin toisten kuunteluun. Yleisesti ottaen erilaisia ja monikansallisia vuorovaikutustilanteita syntyi valtava määrä harjoituksen aikana. Aktiivinen työskentely toisten kansallisuuksien edustajien kanssa oli opettavaista ja kehittävä. Oma ammattimainen toimintamme suurten Natomaiden keskuudessa edisti myös oman ryhmähenkemme kehittymistä.

Harjoituksen alussa johtamistoiminnassa oli huomattavissa merkittäviä piirteitä kontrolloivasta johtamisesta. Toiminta meni jopa hieman mikromanagerointitasolle, kun parvien johtajat halusivat hallinnoida ja tarkistaa kaikki tehtäväkohtaiset asiat itse. Kontrolloiva johtamistyyli alkoi kuitenkin nopeasti haihtua, kun kaikille kertyi kokemusta harjoituksen toimintatavoista ja menetelmistä. Havaintojeni mukaan kontrolloivasta johtamisesta pyrittiin systemaattisesti pääsemään enemmän pois, ja toimintaa yritettiin viedä enemmän normaalin lentotoiminnan suuntaiseen työnjakoon. Tällöin parvenjohtajat pääsevät keskittymään enemmän tehtäväaktiikkaan ja siipimiehet huolehtivat enemmän lennonvarmistuksellisista asioista.

KANKI 2016

KANKI on vuosittain järjestettävä sotaharjoitus, joka toimii ikään kuin loppusotana nuorille parvenjohtajille. Parvenjohtajien suoritukset olivat arvioitavia suorituksia ja tämä saattoi vaikuttaa toimintaan tietyltä osin, mahdollisesti kohonneena suorituspainena. Näkisin, että suurimmat eroavaisuudet pääsotaharjoituksen kanssa ovat vaihtuvat parvikokonaisuudet sekä parvenjohtajien arvioitavuus. KANKI on tyypillisesti myös nuorille siipimiehille ensimmäinen isompi sotaharjoitus, jossa kuormituskerrointa nostetaan merkittävästi. Huomioni olen kerännyt viideltä eri lentotehtävältä ja käsittelen niitä kronologisessa järjestyksessä.

Ensimmäisen lentotehtävän parvenjohtajana toimi muulle parvelle tuntemattomampi henkilö, sillä normaalisti hän palvelee toisessa lennostossa. Eli hänkään ei tuntenut uutta parveaan erityisemmin. Hän oli jo hieman kokeneempi parvenjohtaja, eli kyseinen suoritus ei ollut hänen kohdallaan arvioitava. Parvenjohtaja käytti ainoastaan parinjohtajaa apunaan tehtävän suunnittelussa ja valmistelussa. Siipimiehet hän vapautti kokonaan ”omiin touhuihin”. Vaikutti siltä, että hänellä oli parinjohtajan kanssa kaikki asiat niin selkeänä mielessä, ettei hän halunnut häiritä siipimiehiään turhaan, mutta samalla hän myös eristi nuoret siipimiehet tilanteesta ulos. Sama toistui tehtävän läpikäynnissä. Ainoastaan parinjohtajan mielipidettä kysyttiin. Tilanteessa muodostui nopeasti sisä- ja ulkoryhmät, eikä ulkoryhmälle edes annettu mahdollisuutta päästä sisäryhmään. Kyseessä taisi olla parvenjohtajalle ”tylsä peruslento”, eikä hän varsinaisesti yrittänyt luoda ryhmähenkeä tai kehittää parven dynamiikkaa.

Lähtötilanne toiseen lentotehtävään oli vastaavanlainen kuin ensimmäiseen. Kokeneelle parvenjohtajalle tuntematon parvi, mutta tällä kertaa hän halusi suunnitella ja työskennellä omassa rauhassaan. Edellisestä lennosta oppineena aloin itse pyrkiä aktiivisesti pois ”anonyymin siipimiehen” roolista. Hankin omatoimisesti parvenjohtajalle hieman lisäinformaatiota vallitsevasta tilanteesta, kelistä, kentätiedoista ym. ja kysyin, voisinko auttaa jotenkin muuten. Sainkin vielä muutaman pienen tehtävän hoitooni. Samoin kuin edellisen lentotehtävän suorituksessa, johtamistoiminnassa oli havaittavissa tietynlaista passiivisuutta ja ”hengettömyyttä”, samalla kun johtaja piti suunnittelun tiukasti omassa kontrollissaan. Huomasin kuitenkin omakohtaisesti, miten tärkeää on pyrkiä aktiivisesti pois omasta roolistaan, mikäli huomaa sen olevan itselleen väärä.

Kolmas ja neljäs lentotehtävä suoritettiin samalla parvikokonaisuudella. Kyseessä oli arvioitava suoritus parvenjohtajalle. Parven jäsenet tunsivat toisensa entuudestaan melko hyvin. Parvenjohtaja otti alusta alkaen parvensa jäsenet mukaan suunnittelutoimintaan, mutta antoi heille vain suhteellisen pieniä työtehtäviä. Syy tähän on se, että yksi parvenjohtajan arvioitavista suorituksista on toimivan tehtävätaktiikan kehittäminen ja parven perehdyttäminen siihen. Hän ei voinut siis suunnitella sitä meidän kanssa. Tällä kertaa kuitenkin koko parvi oli tavalla tai toisella mukana tehtävän valmistelussa. Tilanteessa vallitsi heti huomattavasti parempi ryhmähenki kuin aikaisemmissa tapauksissa. Ryhmähenkeä kuitenkin latisti se, ettei parvenjohtaja ollut millään tapaa kiinnostunut jäsentensä mielipiteistä tai ideoista. Henkilökohtainen kontakti, ajan antaminen ja kuuntelu olivat siis minimaalista. Hyvä esimerkki tästä on se, kun parinjohtaja päätti kertoa huomaamastaan ongelmatilanteesta ja kertoi omaa ideoansa sen korjaamiseksi. Parvenjohtaja keskeytti hänet tyyliä kesken lauseen aloittamalla

oman tehtävänantonsa, koska hänen mukaan ”kello oli jo sata”. Eli tehtävänannon piti alkaa juuri sillä sekunnilla. Tämä laski sekä parinjohtajan, että siipimiesten motivaatiota ja ryhmähenkeä.

Parven parinjohtaja antoi sen sijaan minulle, hänen siipimiehelleen, huomiota. Hän halusi jutella tulevista lentotehtävistä rauhassa ja varmistaa, että minulla oli kaikki tarvittava informaatio. Hän myös halusi saattaa loppuun aikaisemmin aloittamansa ideoinnin, jonka parvenjohtaja oli keskeyttänyt. Lentojen jälkeen en itse ehtinyt jäämään läpikäynteihin, mutta kyseinen parinjohtaja etsi minut myöhemmin käsiinsä ja kertoi lyhyesti, miten meidän parvella oli mennyt. Tässä tapauksessa parinjohtajan kokonaistoiminta täydensi parvenjohtajan puutteita. Parvi on kokonaisuus, osiensa summa. Toisten vahvuudet voivat joissakin tapauksissa nähtävästi korvata toisten puutteita.

Harjoituksen viimeiseen kierrokseen sain parvenjohtajaksi nuoren, vastavalmistuneen parvenjohtajan. Kyseessä ei siis ollut hänelle arvioitava suoritus. Hän oli ensimmäinen parvenjohtajista, joka otti parven kokonaisuutena mukaan lennon suunnitteluun ja taktiikan kehittämiseen. Hän kuunteli jokaisen mielipiteitä ja antoi heille rauhassa aikaa selittää mielenpäällä olevia asioita. Hän antoi nuorillekin siipimiehille suunnitteluvastuita, mutta teki kuitenkin itse lopulliset linjaukset, mikäli niissä oli jotain korjattavaa. Tässä suorituksessa näkyi mielestäni hyvin koko parven aktivoiminen, henkilökohtaisen huomioimisen vaikutus ryhmähengen kohottamisessa ja sen myötä ryhmädynamiikan kehittymisessä.

VILKKU 2016

Vuosittainen VILKKU -harjoitus on pääasiassa suunnattu nuorille valmiusohjaajille ja valmistuneille parvenjohtajille. VILKUSSA harjoitellaan lentotoimintaa ympäri vuorokauden kahdessa vuorossa. Itse osallistuin ”päivävuorossa”, eli lentotoiminta-aika oli 03:00-15:00. Parvien kokoonpano vaihteli jonkun verran päivästä ja kierroksesta riippuen. Henkilöstön vaihtuvuudesta johtuen en kokenut, että harjoituksessa olisi päästy samanlaiseen ryhmäytymiseen kuin esimerkiksi LIVEX:ssä. Myös harjoituksen painopisteet olivat uuden taktiikan kehittämässä ja kuormituskertoimen nostamisessa, eikä poikkeusolojen simuloinnissa, kuten LIVEX:ssä. Olen kerännyt huomioni kuudelta eri lentotehtävältä, joissa toimin niin siipimiehenä, kuin parinjohtajanakin.

Yhdistän ensimmäisen ja toisen lentotehtävän huomiot, sillä ainut muutos parven kokoonpanossa oli toisen siipimiehen vaihtuminen. Niin meidän parvea, kuin myös muitakin parvia vaivasi harjoituksen alussa tietynlainen epätietoisuus, sillä emme olleet saaneet vastauksia kaikkiin haluamiimme kysymyksiin. Kyseessä oli siis harjoitusorganisaation aikaansaama, harjoitukseen kuulumaton syöte. Muun muassa käytettävien radiojaksojen, kutsumanimien ja toimintatapojen kanssa oli hieman ristiriitaisuuksia. Ongelmista kuitenkin selvittiin ja parvenjohtaja toimi mielestäni esimerkillisesti. Hän pysyi rauhallisena ja varmisti vain, että meillä kaikilla on yhtenevät tiedot ja toimintatavat mielessä, jos jokin menee pieleen. Tällä tavoin saamme tarvittaessa tukea toisiltamme, vaikka taistelunjohtaja olisikin eri radiojaksolla kuin me.

Vaikka lentotehtävien välissä parvella oli edelleen kiire korjata ohjeistuksissa ja radiojaksoissa olevia virheitä, tynnytteli johtaja parveaan. Hän varmisti, että kaikki (myös uusi siipimies) ovat varmasti syöneet ja jaksavat ryhtyä jälleen toimiin. Pidin tätä ensiarvoisen tärkeänä, koska päivystimme pitkissä vuoroissa ja kiire tuntui piinaavan jatkuvasti. Kiireen keskellä parvenjohtaja tuntui luovan aikaa parvelleen ja varmisti henkilökohtaisesti, että hänen parvellaan on riittävät toimintaedellytykset seuraavaan lentotehtävään. Hän myös kutsui koko parvensa mukaan tehtävän suunnitteluun ja samalla edellisen lennon purkuun. Kokemukset edelliseltä lennolta kerättiin ja koottiin tiedustelutiedoksi myös muiden parvien käyttöön. Parven kaikkien jäsenten panos oli tärkeä.

Kolmannessa lentotehtävässä toimin itse parven uutena siipimiehenä. Muu parvi oli jo lentänyt kaksi tehtävää peräkkäin aamuyön tunteina. Minun tehtävänä oli kerätä seuraavalle lennolle tarvittavat tehtäväkohtaiset tiedot, sillä välin, kun muu parvi oli ilmassa. Saavuttuani parven luokse apuni otettiin ilolla vastaan. Toin parvelle uutta ja tärkeää informaatiota tulevasta tehtävästä ja vastassa olevasta uhkasta. Minut otettiin välittömästi mukaan yhdeksi parven jäseneksi muiden joukkoon.

Neljännessä lentotehtävässä pääsin toimimaan parinjohtajana. Kyseessä oli minulle arvioitava suoritus, jonka yhtenä osa-alueena oli tehtävän antaminen parin siipimiehelle. Sain kuitenkin tästä poiketen tehtäväkseni suunnitella koko parven käyttämän taktiikan ja ammutadoktriinin. Parven johtaja vähensi minun kiirettäni antamalla minulle hieman ylimääräistä suunnitteleaika. Näin tekemällä parvenjohtaja uhrasi hieman hänelle itselle varatusta tehtävänantajasta. Pienet teot viestivät luottamuksesta ja toisen huomioimisesta. Keskustelu ja taktiikoi-

den kehittäminen oli parven jäsenten kesken hyvin avointa ja vuorovaikutuksellista. Parven kokeneemmat jäsenet kyselivät ohjeistamastani taktiikasta kiperiä kysymyksiä ja kyseenalaisivat sen, mutta *kehittävällä* tavalla. Heillä ei ollut tarkoituksena tyrmätä suunnitelmaani, vaan varmistaa, että olin ottanut tarvittavat asiat huomioon osana meneillä ollutta parinjohtajakoulutustani. Tämän he selittivät minulle vielä tapahtuman jälkeen, ettei tilanteesta jäisi väärää mielikuvaa.

Harjoituksen viides parvenjohtaja, jonka alaisuudessa työskentelin, otti koko parven mukaan tehtävän suunnitteluun. Kyseessä oli hieman aikaisemmista poikkeava lentotehtävä, jonka tarkoituksena oli koeponnistaa uutta taistelunhallintamenetelmää ja käytettäviä taktiikoita. Parvenjohtajamme halusi kuulla meidän mielipiteemme ja ajatuksemme tästä uudesta taistelutavasta. Koko parvi keskusteli mahdollisista ongelmakohtista ja siitä, miten ne pystyttäisiin välttämään. Lopulta parvenjohtajamme linjasi käyttööme hänen suunnitteleman taktiikan, mutta otti silti ”takataskuun” meidän kehittämän taktiikan, jota hän jopa käytti lennon aikana. Alusta alkaen parven toiminta oli toiset parven jäsenet huomioivaa, avointa ja kehittävää. Lennon jälkeen pidettiin vielä pieni aivoriihi parven jäsenten kesken, jossa käytiin läpi lennon tapahtumat. Läpikäynnissä parvenjohtaja kehui kehittämäämme suunnitelmaa ja sitä, miten pystyimme vaihtamaan toimintamallia niin vaivattomasti ja nopeasti.

Vuoden 2016 VILKKU harjoituksen viimeisessä lentokierroksessa toimin parinjohtajana. Minä ja siipimieheni olimme Kuopiossa, kun taas parvenjohtajani ja parven toinen siipimies toimivat Rovaniemeltä käsin. Sain parvenjohtajaltani puhelimitse napakan ja tiukan ohjeistuksen, miten hän haluaa meidän toimivan. Kiireestä ja välimatkasta johtuen ohjeet olivat tarkat, eikä keskustelulle ollut aikaa. Kuitenkin lennon jälkeen, kun soittelimme uudestaan, hän järjesti enemmän aikaa käydäkseen kanssani kehittävän keskustelun puhelimitse. Hän pahoitteli, että antoi niin tiukat raamit toiminnallemme, mutta samalla kiitteli, että toteutimme hänen ohjeitaan pilkulleen. Hän kysyi myös mielipidettäni lennon kulusta ja muiden parvien toiminnasta. Lennon jälkeinen puhelu ja kiireettömyys muuttivat tilanteen vuorovaikutuksellisuutta merkittävästi.

Vaikka sain paljon positiivisia huomioita parvien toiminnasta tässä harjoituksessa, en kuitenkaan havainnut yhtään tapausta rooliteorian näkyvyydestä. Osasyyn tähän on varmasti se, että parvien kokoonpanot olivat lähes jatkuvassa muutoksessa. Kontrollivoivasta tai passiivisesta johtamisesta tai sisä- ja ulkopiirijaosta ei myöskään tullut yhtään havaintoja. Havaintoni kuitenkin viittaavat siihen suuntaan, että parven jäsenet olivat poikkeuksetta aina vahvasti sisä-

piirissä. Parvenjohtajien toiminta ainakin pyrki aktiivisesti saamaan kaikki mukaan toimintaan.