

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**USKOMUKSET JA KÄYTÄNNÖT KOLLEKTIIVISEN JOHTAJUUDEN  
RAKENTAJINA MAAVOIMIEN ERIKOISJOUKOISSA**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti  
Aapo Mäkiranta

Sotatieteiden maisterikurssi 7  
Maasotalinja

Huhtikuu 2018

# MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 7	Linja Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Aapo Mäkiranta	
Opinnäytetyön nimi <b>Uskomukset ja käytännöt kollektiivisen johtajuuden rakentajina Maavoimien erikoisjoukoissa</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika Huhtikuu 2018	<b>Tekstisivuja 77</b> <b>Liitesivuja 9</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää johtajuutta sotilaallisessa kontekstissa pääosin uudenlaisesta näkökulmasta. Perinteisesti Puolustusvoimissa johtajuutta on tarkasteltu virallisten johtajien ominaisuuksien, käyttäytymisen ja toiminnan näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa haastetaan ajatus siitä, että johtajuus olisi pelkästään virallisten johtajien toimintaa. Sen sijaan tutkimus esittää, että johtajuudella voi olla tilanteesta riippuen erilaisia muotoja keskitetystä johtajuudesta jaettuun johtajuuteen. Johtajuutta tarkastellaan tässä tutkimuksessa sosiaalisena konstruktiona, jossa johtajuustulkinnat muodostuvat tutkittavien näkemyksistä.</p> <p>Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli, miten kollektiivi voi osallistua johtajuuden tuottamiseen sotilaallisessa kontekstissa. Kollektiivisen johtajuuden muotoja sotilaallisessa kontekstissa on tutkittu Suomessa hyvin vähän. Sen sijaan Yhdysvalloissa jaettua johtajuutta on havaittu ilmenevän erikoisjoukoissa. Myös tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena oli Maavoimien erikoisjoukot. Aineistonkeruu toteutettiin syksyllä 2017 haastattelemalla kuutta ryhmä- ja joukkuetasoilla toimivaa erikoisjoukkojen sotilasta. Aineiston analyysissä sovellettiin grounded theory -menetelmää. Analyysin ja tulkinnan avuksi omaksuttiin johtajuuden käytäntöteoreettinen lähestymistapa, jonka mukaan johtajuus rakentuu arjen pienistä toimista eikä erityistä johtajuuselementtiä ole olemassa.</p> <p>Analyysin perusteella haastatteluaineistosta jäsenyi kymmenen erilaista kategoriaa haastateltavien uskomuksille siitä, mitä heidän mielestään johtajuus heidän joukossaan on ja mistä se rakentuu. Tämän lisäksi aineistosta jäsenyi kahdeksan erilaista erikoisjoukkojen toimintaan liittyvää käytäntöä, joissa uskomukset toteutuvat.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella erikoisjoukoissa johtajuus rakentuu kaikkien osallistuessa käytäntöjen toteuttamiseen. Näissä käytännöissä johtajuus sai erilaisia muotoja keskitetyn ja jaetun johtajuuden välillä. Virallinen johtaja oli merkittävässä asemassa ryhmässään. Hän oli erityisesti ryhmän vastuun kantaja. Kuitenkin joukossa ilmeni muitakin johtajia tilanteesta riippuen. Johtajuuden jakautuminen koettiin merkitykselliseksi toiminnan tehokkuuden näkökulmasta. Johtajuuden jakautumiseen vaikutti erityisesti ryhmän sisäinen dynamiikka, joka koostui ihmissuhteista sekä keskinäisestä luottamuksesta. Toisaalta merkittävää oli myös yksilöiden ja tätä kautta ryhmän ammattitaito ja kokemus. Kokeneessa ryhmässä, jonka jäsenet tunsivat toisensa ja luottivat toisiinsa, johtajuus katsottiin jakautuvan enemmän kuin nuorena ryhmässä. Myös ryhmänjohtajalla oli merkittävä rooli siinä, mahdollistiko hän johtajuuden jakautumisen ryhmässään.</p>	
<b>AVAINSANAT</b> johtajuus, käytäntöteoria, sosiaalinen konstruktionismi, erikoisjoukot	

# SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimustehtävä.....	2
1.2 Tutkimuksen tarve ja aiempi tutkimus aiheesta.....	3
1.3 Viitekehys, näkökulma sekä tutkimuksen rajaaminen.....	6
1.4 Erikoisjoukot johtajuustutkimuksen kohteena.....	7
2. JOHTAJUUS KOLLEKTIIVIN OMINAISUUTENA.....	9
2.1 Johtajuuden sankariteoriat.....	10
2.2 Johtajuuden jälkisankarilliset teoriat.....	12
2.3 Johtajuuden konfiguraatiot.....	15
2.4 Johtajuuden käytäntöteoreettinen lähestymistapa.....	21
2.5 Johtajuus sosiaalisena konstruktiona.....	24
3. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS.....	26
3.1 Laadullinen tutkimus.....	26
3.2 Tieteenfilosofiset taustaoletukset.....	27
3.3 Aineiston kerääminen.....	28
3.4 Aineiston analysoiminen.....	33
4. TULOKSET.....	37
4.1 Haastateltavien uskomukset Maavoimien erikoisjoukkojen johtajuudesta.....	38
4.2 Haastatteluissa ilmenneet johtajuuden käytännöt.....	49
4.3 Johtajuuden esiintyminen käytännöissä.....	52
4.4 Tutkimustulosten yhteenveto.....	63
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	66
5.1 Johtopäätökset.....	66
5.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	72
5.3 Jatkotutkimusehdotukset ja toimenpidesuositukset.....	76
LÄHTEET.....	78
LIITTEET.....	84

# USKOMUKSET JA KÄYTÄNNÖT KOLLEKTIIVISEN JOHTAJUUDEN RAKENTAJINA MAAVOIMIEN ERIKOISJOUKOISSA

## 1. JOHDANTO

Liikola ja Huhtinen (2016) esittävät Puolustusvoimien yhdeksi haasteeksi tasapainottelun normaaliolojen ja kriisitilanteen vaatimusten ristipaineessa. Heidän mukaansa kriisitilanteeseen suunnitellun johtaja- ja komentajakeskeisen organisaation on hankala pysyä mukana nopeassa kehityksessä. He esittävät ongelmallisena sen, että sotilasorganisaatio on pitänyt kiinni johtajakeskeisestä johtamistavasta siviiliyhteiskunnan johtamisoppien mukautuessa alati muuttuvaan tilannekehitykseen. Tästä syystä sotilasorganisaation sisällä olevaa innovatiivisuutta ja luovuutta tulisi osata hyödyntää, jotta sotilasorganisaatiolla olisi mahdollisuus pysyä mukana muutoksessa. (Liikola & Huhtinen 2016, 161–162.)

Liikola ja Huhtinen esittävät ajatuksen, että organisaatioon ei pidä tarkoituksellisesti tuoda uutta ja käynnistää laajamittaista muutosprosessia, vaan jo tiedettyä pitäisi tutkia uudella tavalla ja tätä kautta tuoda tehokkuutta organisaatioon (Liikola & Huhtinen 2016, 162). Toisin sanoen organisaation sisällä olemassa olevia toimintoja pitäisi ”viritellä” ja sitä kautta tuoda tehokkuutta ilman, että organisaatiota heikennetään aloittamalla täydellinen muutosprosessi, jonka toteuttaminen ja tehokkaasti käyttöönotto vie väkisininkin aikaa.

Asevoimien ulkopuolella johtajuuden tutkimusta on tehty laajasti muun muassa juuri tehokkuusajattelun näkökulmasta. Johtajuustutkimuksessa on useita koulukuntia, joista osa keskittyy johtajakeskeiseen johtajuuteen ja osa tarkastelee johtajuuden syntymistä sosiaalisen prosessin tuloksena (ks. esim. Mielonen 2011, 16; Virtaharju 2016). Ensimmäisen koulukunnan mukaan johtajuuden katsotaan kumpuavan johtajasta ja hänen toiminnastaan. Sen sijaan jälkimmäisessä johtajuuden katsotaan syntyvän ihmisten interaktioiden seurauksena eikä sen kehittymistä välttämättä ohjaa mikään ulkopuolinen taho, toisin sanoen erityinen henkilö.

Tällaisiin sosiaalisiin prosesseihin liittyviin johtajuuden malleihin liitetään usein jaettu johtajuus.

Lindsay, Day ja Halpin ovat kirjoittaneet jaetun johtajuuden mallista vuonna 2011 julkaistussa artikkelissaan *Shared Leadership in Military: Reality, Possibility or Pipedream?*. Kirjoittajat toteavat, että jaetun johtajuuden mallissa on potentiaalia sotilaallisessa kontekstissa johtuen siihen liittyvän toimintaympäristön dynaamisuudesta; jossain tilanteessa toiminta on arkista puurtamista, kun taas, esimerkiksi taistelutilanteessa, yksilöt joutuvat toimimaan toimintakykynsä äärirajoilla. Juuri tällaisessa ääritilanteessa Lindsay ym. näkevät jaetun johtajuuden mallin potentiaalin. Jos johtajan toimintakyky pettää ja ryhmän johtajuus on rakennettu yksilön ympärille, muodostuu johtamistyhjiö. Sen sijaan, jos johtajuus on jaettua, toiminnan edellytyksiä ei ole laskettu yksittäisen henkilön toimintakyvyn varaan. Jaetun johtajuuden mallin soveltaminen sotilaallisessa kontekstissa saattaa olla hankalaa johtuen organisaatiokulttuuriin syvälle juurtuneista valtarakenteista. Kuitenkin jaettua johtajuutta voidaan ainakin kirjoittajien mukaan havaita muun muassa erikoisjoukkojen toiminnassa sekä ilmavoimissa. (Lindsay, Day & Halpin 2011.)

## 1.1 Tutkimustehtävä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, esiintyykö Maavoimien erikoisjoukoissa jaettua johtajuutta ja jos esiintyy, niin millaisissa muodoissa. Tarkoituksena on ennen kaikkea ymmärtää paremmin johtajuutta sotilaallisessa kontekstissa ja tällä tavalla tuoda uusi kollektiivisemmän johtajuuden näkökulma Puolustusvoimien johtajuustutkimukseen.

Tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi muodostui:

Miten kollektiivi voi osallistua johtajuuden tuottamiseen sotilaallisessa kontekstissa?

Tutkimuskysymys on muotoiltu edellä esitetyllä tavalla, koska se mahdollistaa johtajuuden monimuotoisuuden ilmenemisen. Pääkysymyksen selvittämiseksi on mielekästä asettaa alautkimuskysymyksiä, joiden avulla on mahdollista löytää johtolankoja päätutkimuskysymykseen vastaamiseksi:

1. Miten erikoisjoukoissa toimivat henkilöt ymmärtävät Maavoimien erikoisjoukkojen johtajuuden?
2. Millaisiin käytäntöihin johtajuus liitetään Maavoimien erikoisjoukoissa?

## 1.2 Tutkimuksen tarve ja aiempi tutkimus aiheesta

Puolustusvoimissa johtajuustutkimus on perinteisesti perustunut hyvin vahvasti yksilön kykyihin ja ominaisuuksiin. Esimerkiksi Puolustusvoimissa käytössä oleva syväjohtamisen malli perustuu transformationaalisen johtajuuden teoriaan (Puolustusvoimat 2012, 16), jonka tarkastelunäkökulma perustuu nimenomaan johtajan erityisiin kykyihin vaikuttaa alaisiinsa. Samankaltainen suuntaus on myös Maanpuolustuskorkeakoulussa tehdyissä sotilasjohtamisen opinnäytteissä; pikainen haku Kansalliskirjaston ylläpitämästä digitaalisen aineiston julkaisujärjestelmästä Doriasta asiasanalla *johtajuus* antaa 26 osumaa<sup>1</sup>, ja näistä ainoastaan yksi opinnäytetyö tarkasteli johtajuutta kollektiivin näkökulmasta. Tämä opinnäyte on laadittu Ilmavoimien kontekstissa.

Henri Toppari tutki vuonna 2016 julkaistussa pro gradu -tutkielmassaan *Yhteisöllisen johtajuuden esiintyvyys ja tarpeet HÄVLLVII:ssä* yhteisöllisen johtajuuden käyttömahdollisuuksia ja tarvetta laivueen johtajuudessa. Topparin käyttämällä yhteisöllisen johtajuuden mallilla vaikuttaisi olevan liittymäpintoja jaetun johtajuuden teoriaan: Topparin teoretisoinnissa yhteisöllisen johtajuuden rakentumista on tarkasteltu yksilöiden toiminnan näkökulmasta. Topparin havaintojen mukaan yhteisöllinen johtajuus sopii hyvin hävittäjälentolaivueen johtamiseen. Tämän lisäksi Toppari havaitsi, että yhteisöllistä johtajuutta ilmeni tutkimuksen kohteena olevassa joukossa ilman kenenkään tietoista panosta sen rakentamiseksi. Tällä havainnolla on yhtäläisyyksiä tässä tutkimuksessa käytettyyn johtajuuden lähestymistapaan, jossa johtajuus rakentuu ihmisten interaktioiden kautta (ks. esim. Denis, Langley & Sergi 2012).

---

<sup>1</sup> Asiasanalla *johtaminen* osumia oli yhteensä noin kuusisataa. Huomattava osa näistä tutkimuksista käsitteli johtamista yksilön toiminnan näkökulmasta.

Myös tutkimuksen kohteena olevasta Maavoimien erikoisjoukoista on tehty Suomessa hyvin vähän tutkimusta. Kirjallisuushaulla ei löytynyt ainuttakaan johtamiseen ja johtajuuteen keskittyvää tutkimusta kotimaisessa erikoisjoukkotoiminnan ympäristössä. Sen sijaan lähelle johtamisen ja johtajuuden tutkimusta sijoittuu vuonna 2014 julkaistu Anssi Aikion pro gradu -tutkielma *Erikoisjääkärijoukkueenjohtajille asetettavat vaatimukset – tapaustutkimus Erikoisjääkäripataljoonassa*. Aikio käsittelee vaatimuksia, joita Erikoisjääkärikomppaniassa joukkueenjohtajina palveleville nuorille upseereille asetetaan. Lisäksi Aikio esittelee, miten upseereiden koulutus- ja rekrytointijärjestelmää tulisi kehittää, jotta voitaisiin saada soveltuvimmat upseerit joukkueenjohtajan tehtäviin. Aikio esittää tutkimustuloksenaan, että joukkueenjohtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista tärkeimpänä ominaisuutena pidettiin vuorovaikutustaitoja. Tutkimus käsittelee johtajalta vaadittavia ominaisuuksia toimintakyvyn näkökulmasta, jolloin sillä on myös liittymäpinta johtamiseen. Kuitenkin Aikionkin työ keskittyy yksittäisen johtajan ominaisuuksiin. Sen sijaan tämän tutkimuksen tarkoituksena oli laajentaa johtajuuden käsitettä Maavoimien erikoisjoukoissa.

Ulkomailla sen sijaan Lindsay ym. (2011) ovat tutkineet jaettua johtajuutta aiemmin esitetyllä tavalla. Lindsayn ym. mukaan jaetusta johtajuudesta voisi olla hyötyä myös sotilaallisessa kontekstissa, mutta sen mahdollistamiseksi tarvitaan muutoksia kulttuurissa: täytyisi saada luotua kulttuuri, jossa samaan aikaan osataan jakaa johtajuutta, mutta kuitenkin säilytetään hyvin toiminut sotilasarvoihin perustuva järjestelmä. Lindsayn ym. havaintojen mukaan jaettua johtajuutta esiintyy kuitenkin ainakin Yhdysvaltain maavoimien erikoisjoukoissa ja ilma-voimissa.

Fraher ja Grint (2016) ovat tutkineet johtajuutta Yhdysvaltain laivaston SEAL-ryhmissä, jonka avulla he pyrkivät ymmärtämään päätöksentekoa vaativissa ja kompleksisissa tilanteissa. Heidän argumentointinsa perustuu Grintin (2005) esittelemään malliin, jossa tarkastellaan pirullisiin (wicked), helppoihin (tame) ja kriittisiin (critical) ongelmiin perustuvia päätöksentekomalleja: johtajuus (leadership), johtaminen (management) ja määrääminen (command). Fraher ja Grint ehdottavat sen sijaan päätöksentekotapaa, joka huomioi kaikki nämä päätöksentekomallit käyttäen tilanteesta riippuen parhaiten soveltuvaa tapaa (agonistic governance). Päätöksentekomallien toisessa ääri-laidassa oleva johtajuus sisällyttää koko kollektiivin päätöksentekoprosessiin, kun taas toisessa ääripäässä kriittisissä tilanteissa tarvitaan yksilöä, joka tarjoaa ratkaisut välittömiin ongelmiin (command). Niiden välissä oleva johtaminen (management) kohdistuu ongelmatilanteisiin, joiden syyt tiedetään ja joiden ratkaisuun on olemassa valmiita malleja. Fraherin ja Grintin työ on mielenkiintoinen vertailukoh-

ta tähän tutkimukseen, joka sisältää päätöksenteon osana johtajuutta ja tarkastelee erikoisjoukkojen johtajuutta suurempana käsitteenä.

Siviilikontekstissa tehdyissä tutkimuksissa kollektiivisen johtajuuden mallit ovat huomattavasti laajemmin tutkittu kokonaisuus. Myös Suomessa on tehty muutamia väitöskirjoja näistä näkökulmista. Esimerkiksi Jari Mielonen on tutkinut jaettua johtajuutta ryhmäkontekstissa vuonna 2011 julkaistussa väitöskirjatutkimuksessaan *Making Sense of Shared Leadership – A Case Study of Leadership Processes and Practices Without Formal Leadership Structure in Team Context*. Tutkimuksen tuloksien mukaan jaetun johtajuuden muodostumisprosessi ryhmän sisään on erityisesti tarkoitusten luomista. Muodostumisprosessia voidaan tukea erilaisilla johtamistyökaluilla, mutta keskeistä on ryhmän jäsenten halu toimia yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tutkimuksen mukaan tällaisessa tapauksessa johtajuus ei ilmene yksittäisessä henkilössä vaan koko joukossa.

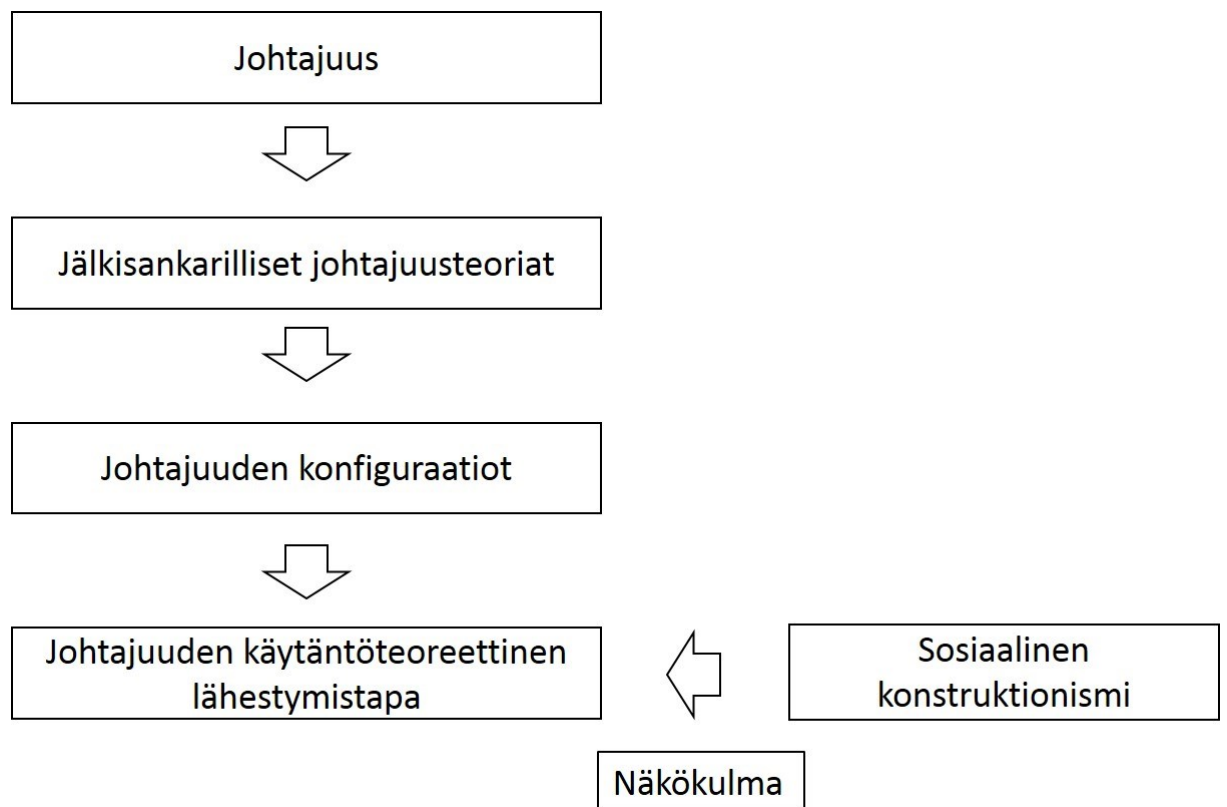
Myös Jouni Virtaharju haastaa vuonna 2016 julkaistussa väitöskirjatutkimuksessaan *Making Leadership: Performances, Practices, and Positions that construct Leadership* perinteiset teoriat, joiden mukaan johtajuus rakentuu johtajan toimien seurauksena. Sen sijaan Virtaharju tarjoaa näkökulman, jonka mukaan johtajuus muodostuu arkisten käytäntöjen seurauksena ja näin ollen mitään erityistä johtajuselementtiä ei ole olemassa.

Koonnoksena aikaisemmasta johtajuuden tutkimuksesta voidaan todeta, että Suomessa johtajuutta on tutkittu sotilaallisessa kontekstissa hyvin perinteisiä johtajakeskeisiä lähtökohtia soveltaen. Sen sijaan ulkomailla johtajuutta on tarkasteltu myös sotilaallisessa kontekstissa perinteisen näkökulman lisäksi kollektiivisemmista näkökulmista. Suomessa, muissa kuin sotilaallisessa kontekstissa, johtajuuden tutkimusta on tehty jonkin verran myös johtajuuden kollektiivisimmista näkökulmista. Tällä tavoin onkin mielenkiintoista tarkastella johtajuutta Puolustusvoimien kontekstissa pääosin uudenaikaisesta näkökulmasta. Uusi tutkimus tarjoaa mahdollisuuden löytää uudenaikaisia näkökulmia johtajuudelle sekä ymmärtää sitä laajemmin, mikä saattaa antaa työkaluja Puolustusvoimien johtajakoulutuksen kehittämiseen.



### 1.3 Viitekehys, näkökulma sekä tutkimuksen rajaaminen

Tässä tutkimuksessa selvitetään kollektiivisen johtajuuden ilmenemistä sotilaallisessa kontekstissa. Kuvassa 1 on esitelty tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä siihen liittyvät rajaukset. Tutkimus perustuu jälkisankarillisiin johtajuusteorioihin, jotka siirtävät johtajuuden mielenkiinnon yksilöstä kollektiivin ominaisuudeksi (ks. esim. Crevani, Lindgren & Packendorff 2007; Fletcher 2004). Tarkemmin johtajuutta tarkastellaan käytänteoreettisesta näkökulmasta, jonka mukaan käytännöt muodostavat johtajuuden toimijat (Denis ym. 2012, 254-267), mikä on päinvastainen ajatus perinteisille (erityisille) yksilöille perustuville johtajuusteorioille, joihin johtajuus sotilaskontekstissa vahvasti perustuu. Käytännöissä ilmenneitä johtajuuden muotoja lisäksi tulkitaan erilaisten johtajuuskonfiguraatioiden (DeRue 2011, Gronn 2009) kautta. Tuloksia tarkastellaan sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta, mikä tarkoittaa sitä, että johtajuus nähdään sellaisiksi ilmiöiksi millaiseksi haastateltavat sen ilmaisevat.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen tiedonantajiksi valikoitui Maavoimien erikoisjoukkojen sotilaita Utin jääkäri-rykmentin Erikoisjääkäripataljoonasta, koska omien aikaisempien kokemuksieni mukaan kyseinen joukko-osasto on hedelmällinen tutkimuskohde kollektiivisemmän johtajuuden ymmärtämiselle sotilaallisessa kontekstissa. Johtajuutta tarkasteltiin tässä tutkimuksessa ryhmän kokoisessa osastossa. Tähän valintaan vaikutti erityisesti alkuperäinen suunnitelmani toteuttaa joukossa verkostanalyysi, mikä olisi vaatinut käytännössä vastauksen kaikilta tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä. Tällöin ryhmä oli ainoa järkevä vaihtoehto tutkimusjoukoksi. Verkostanalyysin poisjättämiseen johtaneita syitä käsitellään tarkemmin luvussa 6.2.

#### 1.4 Erikoisjoukot johtajuustutkimuksen kohteena

Tutkimuksen kohteena oleva joukko kuuluu Utin jääkäri-rykmentin Erikoisjääkäripataljoonan Erikoisjääkärikomppaniaan, joka vastaa Maavoimien palkattuun henkilökuntaan kuuluvien erikoisjoukkosotilaiden kouluttamisesta (Puolustusvoimat 2017).

Erikoisjoukot ovat johtajuustutkimuksen näkökulmasta mielenkiintoinen kohde: kaikkiin mahdollisiin uhkiin ennalta varautuminen on mahdotonta. Tällöin menestyksekkään erikoisoperaation toteuttaminen vaatii sopeutumista, improvisaatiota ja innovaatioita. Näiden operaatioiden toteuttaminen on erittäin ammattitaitoisten pienryhmien ja niissä toimivien yksilöiden vastuulla. Teoreettisesti tarkasteltuna ei kuitenkaan ole mitään erityisiä erikoisjoukkotehtäviä, jotka vaativat tietynlaisia taitoja tai kykyjä. Sen sijaan tarvitaan riskinottoon kykeneviä yksilöitä ja pienryhmiä, jotka ottavat vastuun sellaisista strategisen tason tehtävistä, joita konventionaaliset joukot eivät kykene toteuttamaan. (Spulak 2007, 1–2.)

McRaven (1993, 2) esitteli erikoisoperaation onnistumisen kannalta keskeiseksi asiaksi suhteellisen ylivoiman saavuttamisen ja sen ylläpitämisen mahdollisimman pitkään. Tällä hän tarkoittaa tilannetta, jossa löydetään vihollisen heikko kohta ja hyödynnetään sitä. Tällä tavoin vahvuudeltaan alivoimainen joukko voi lyödä huomattavasti itseään vahvemman joukon. McRavenin (1993, 16) mukaan tämä voidaan saavuttaa erikoisoperaatioiden kuuden periaatteen avulla: yksinkertaisuudella (suunnittelu), operaatioturvallisuudella ja toistoilla (harjoittelu) sekä yllätyksellä, nopeudella ja selkeällä tavoitteella (tehtävän toteutus).

Spulakin (2007) mukaan keskeisenä tekijänä menestykselle erikoisjoukkojen toiminnalle on henkilöstö. Koska erikoisjoukkoihin henkilöstö valikoituu tiukan valintaprosessin kautta, yksilöiden keskimääräinen suorituskkyky on korkeampi ja yksilöiden väliset erot suorituskyydyn osalta ovat pienempiä kuin konventionaalisissa joukoissa. Valintaprosessin ansiosta erikoisjoukkojen henkilöstöllä on myös korkea motivaatio, sillä vähiten motivoituneet henkilöt karsiutuvat jo valintaprosessin aikana omasta halustaan. (Spulak 2007, 11–12.)

Vaikka erikoisjoukot ovat organisoitu pieniin osastoihin, yksilöiden korkean keskimääräisen kyvykkyyden ansiosta erikoisjoukot ovat joustavia ja kykenevät sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin. Tämä mahdollistaa sen, että erikoisjoukkoryhmällä on enemmän kyvykkyyksiä kuin jopa vahvuudeltaan isommalla konventionaalisella yksiköllä. (Spulak 2007, 19.) Tässä tutkimuksessa ei selvitetä, millaisella johtajuudella erikoisjoukoissa mahdollistetaan tämän luvun kuvauksien kaltaiset toiminnan edellytykset. Sen sijaan tulkitaan erikoisjoukkojen johtajuutta, jolloin nämä kuvaukset voivat olla hyödyllisiä tulosten tulkinnassa.

## 2. JOHTAJUUS KOLLEKTIIVIN OMINAISUUTENA

Johtamisen tutkimus ei ole uusi ilmiö, vaan siitä on kirjoitettu jo hyvin varhaisista ajoista lähtien – usein sodankäynnin taitoon liittyen sekä ohjeiksi tuleville sukupolville (Pohjanheimo 2012, 28; Juuti 2006, 156). Johtajuutta on tutkittu useista erilaisista näkökulmista, mikä tekee johtajuuden yksiselitteisestä käsitteellistämisestä hyvin haastavaa. Stogdill (1974, 7) onkin osuvasti todennut johtajuudelle olevan lähes yhtä monta määritelmää kuin on ollut henkilöitä, jotka ovat yrittäneet määritellä sitä. Boldenin (2004, 5) mielestä jokaisen tutkijan tulee valita oma lähestymistapansa johtajuuteen oman taustansa ja ennakkokäsitystensä pohjalta huomioiden kuitenkin valitsemansa tutkimussuuntauksen taustaoletukset. Juuti (2013, 23–27) asettaa kyseenalaiseksi yritykset selittää johtajuutta yleisenä ilmiönä ja esittää vaihtoehdoksi selittää johtajuutta omanlaisinaan ilmiöinä erilaisissa konteksteissa. Näistä syistä alaluvuissa 2.1–2.5 esitellään ne johtajuuden teoreettiset näkökulmat, jotka ovat ohjanneet tämän tutkimuksen tekemistä.

Alaluvussa 2.1 esitellään perinteiseen johtajakeskeiseen ajatteluun perustuvia johtajuuden teorioita, joiden opeille Puolustusvoimien johtamiskulttuuri ja johtamisen opetus on tavallisesti perustunut. Tällä tavalla on mahdollisuus ymmärtää johtajuustutkimuksen vallitseva nykytila Puolustusvoimissa. Toiseksi alaluvussa 2.2 tarjotaan näkökulma, joka haastaa perinteisen johtajakeskeisen lähestymistavan ottaen johtajuuden analyysiyksiköksi yksilön sijaan kollektiivin. Kollektiivin johtajuuden tarkastelua jatketaan esittelemällä alaluvussa 2.3, millaisia muotoja eli konfiguraatioita johtajuus voi saada. Alaluvussa 2.4 tarkastellaan johtajuuden käytänteoreettisen lähestymistavan kautta, millä tavalla johtajuus voi syntyä täysin arkisista käytännöistä ilman erityistä johtajuuselementtiä. Lopuksi alaluvussa 2.5 esitellään, millä tavalla tutkimukseni johtajuuskäsitys eroaa realistisesta tieteen tekemisestä ottamalla näkökulman, jonka mukaan johtajuus muodostuu ihmisten luomina konstruktioina. Tällä tavoin johtajuuden käsitteelle ei ole löydettävissä yhtä yksiselitteistä määritelmää.

## 2.1 Johtajuuden sankariteoriat

Johtajuuden sankariteoriat perustuvat ajatukselle siitä, että johtajuus on yksilön ominaisuus. Johtajuus kumpuaa yksittäisestä johtajasta ja hänen ominaisuuksistaan, käyttäytymisestään, kyvystään sopeutua erilaisiin tilanteisiin tai kyvystä luoda merkityksiä alaisten keskuudessa. Tällöin johtajuuden analyysiyksikkönä on siis (erityinen) yksilö.

Johtajakeskeisistä teorioista on löydettävissä neljä ajanjaksoa, jolloin johtajuutta on pyritty selittämään erilaisista yksilöön liittyvistä näkökulmista. 1930–1950-luvuilla vallinnut piirre-teoreettinen lähestymistapa pyrki selvittämään, millaisia olivat johtajien synnynnäiset ominaisuudet, jotka erottivat heidät alaisistaan. Kuitenkin tutkimus sisälsi paljon metodologisia haasteita, eivätkä tutkijat onnistuneet löytämään yhteyksiä johtajan menestyksen ja hänen synnynnäisten ominaisuuksiensa välillä. (Virtaharju 2016, 11.)

1950–1960-luvuilla johtamisen tutkimuksen painopiste siirtyi vertailemaan johtajan käyttämien johtamistyylien tehokkuutta. Tutkimuksissa pystyttiin erottelemaan johtamiskäyttäytymisen perusteella johtajat kahteen ryhmään: tehtäväsuuntautuneisiin johtajiin sekä ihmissuuntautuneisiin johtajiin. Näistä alettiin myöhemmässä vaiheessa keskustelemaan tarkemmin nykyisen paljon käytetyn asioiden johtaminen (management) – ihmisten johtaminen (leadership) -jaottelun mukaisesti. (Virtaharju 2016, 11.)

Koska piirre-teoriat eivätkä käyttäytymisteoriat pystyneet selittämään johtamisen menestystekijöitä, 1970-luvulla johtamisen tutkimus keskittyi tarkastelemaan, millä tavalla tilannetekijät ovat vuorovaikutuksessa johtajan käyttäytymiseen ja persoonallisuuteen. Tarkastelussa havaittiin, että johtajuus on monimutkainen sosiaalinen prosessi. Tällöin menestyksekkään johtamisen taustalla ovat johtajan vuorovaikutussuhteet muiden ihmisten kanssa. Tällä tavoin tarkasteluun otettiin myös alaisen merkitys menestyksekkäässä johtamistoiminnassa, pääpainon ollessa kuitenkin edelleen johtajan kyvyssä muuntaa johtamistyyliään tilanteen edellyttämällä tavalla. (Virtaharju 2016, 12; Juuti 2006, 176.)

Neljäs johtajakeskeisen tutkimuksen aikakausi on ”uuden johtajuuden” aikakausi. Tällöin kiinnostuksen kohteeksi tulivat jälleen piirre-teorioiden tapaan yksilön erityiset ominaisuudet, jotka selittivät johtajuutta. Tällöin kiinnostuksen kohteena oli erityisesti johtajan kyky vaikuttaa alaisiinsa ja luoda merkityksiä. Aikakauteen liittyvät transformationaalisen, karismaattisen ja visionäärisen johtajuuden käsitteet. (Virtaharju 2016, 12–13; Crevani ym. 2007, 42–43.)

Seeckin (2009, 41) mukaan johtamisen tavoitteena on saada yhteisön eri asemissa olevat jäsenet työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi sekä hyödyntää heidän työpanoksensa ja voimavaransa optimaalisella tavalla. Pennington (2005) löytää tästä määritelmästä kolme ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus on sosiaalinen vaikutus, jonka avulla johtaja saa alaiset toimimaan haluamallaan tavalla. Toinen ulottuvuus on johtajuusaseman hyväksyminen; johtaja voi vaikuttaa ryhmäänsä ainoastaan silloin, kun hänen johtajuutensa on tunnustettu. Muutoin hän voi johtaa vain käyttämällä pakkovaltaa. Kolmas ulottuvuus on yhteisten tavoitteiden luominen. Tällä johtaja voi varmistaa, että kaikki työskentelevät kohti samaa tavoitetta. (Pennington 2005, 120.) Tämä ajattelutapa rakentuu sankarillisten teorioiden ajatukselle siitä, että johtajuus on jonkin toimijan kyky, joka saa yhteisön saadaan toimimaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, ja täten johtajuus on yksilöön henkilöityvä ominaisuus.

Kuten aikaisemmin mainittiin, johtaminen on englanninkielisessä kirjallisuudessa usein eroteltu kahteen osa-alueeseen: management ja leadership. Nämä termit on suomen kielessä tavallisesti käännetty asioiden johtamiseksi (management) sekä ihmisten johtamiseksi (leadership) (Sydänmaanlakka 2004, 22). Yuklin (2013, 6) mukaan asioiden johtamisen ideoita ovat pysyvyys, järjestys ja tehokkuus, kun taas ihmisten johtamisessa keskeisenä asiana ovat joustavuus, sopeutuminen ja innovaatiot. Asioiden johtajien keskeisenä tavoitteena on selvittää, miten työ täytyy tehdä ja millä tavoin ihmiset saadaan työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti. Ihmisten johtajat puolestaan pyrkivät asiasuuntautuneen johtamisen sijasta ymmärtämään yksilön arvon osana organisaatiota ja tällä sitouttamaan ihmiset yhteisiin tavoitteisiin sekä saavuttamaan pitkäaikaisempia positiivisia vaikutuksia organisaatiossa. (Yukl 2013, 6–7; Juuti 2001, 278–279.)

Erilaisten johtamistapojen jaottelussa on kuitenkin selkeitä haasteita. Yukl (2013, 6) toteaa, että joidenkin näkemysten mukaan asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen ovat erillisiä prosesseja sekä rooleja. Zaleznik (1977) on jopa todennut, että ihmisten johtajat ja asioiden johtajat ovat kaksi täysin erilaista ihmistyyppiä. Tällainen kahtiajako pahimmillaan kuitenkin estää näkemästä johtajuuden todellista luonnetta (Collinson 2005). Kotter (1990, 7–8) toteaa, että keskittymällä pelkästään asioiden johtamiseen, organisaatio muodostuu byrokraattiseksi ilman selkeää tarkoitusta. Toisaalta hänen mukaansa liiallinen painottuminen ihmisten johtamiseen saattaa aloittaa epätarkoituksenmukaisen muutoksen sekä heikentää järjestystä.

Virtaharju (2016, 17–19) kritisoi koko johtajuuskentän jaottelua asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen käsitteiden kautta. Hänen mukaansa käsitteitä on määritelty niin monella erilaisella tavalla, että se osoittaa niiden todellisen tieteellisen arvon olevan hyvin pieni. Määritelmät ovat tällöin ainoastaan tulkintoja siitä, mitä ne voisivat olla eri konteksteissa.

Puolustusvoimissa johtajuuden käsitteellä on hyvin vahva konnotaatio virallisiin johtajiin ja muodollisiin sotilasarvoihin. Puolustusvoimien johtamisopetuksessa käytössä oleva syväjohtamisen mallikin perustuu transformationaalisen johtajuuden teoriaan, jonka mukaan johtaja ja hänen toimintansa ovat johdettavien inspiraation lähde. Tällä tavalla positiivinen toiminta organisaatiossa katsotaan syntyvän johtajan toimien ansiosta. (Puolustusvoimat 2012, 16; Virtaharju 2016, 12–13.) Sankariteoriat tarkastelevat johtajuutta yksisuuntaisena prosessina, jossa johtajat vaikuttavat alaisiinsa. Ne kuitenkin jättävät huomiotta ajatuksen, että johtajien toimintaan vaikuttavat sekä johdettavat että organisaatio. (Virtaharju 2016, 13.) Tästä syystä tässä tutkimuksessa johtajuuden tarkastelussa hyväksytään virallisten johtajien vaikutus organisaatiossa, mutta omaksutaan jälkisankarillinen näkemys, jonka mukaan johtajuus on kollektiivin jatkuvasti muutoksessa oleva ominaisuus.

## 2.2 Johtajuuden jälkisankarilliset teoriat

Jälkisankarillisena aikakautena (post-heroic) johtajuutta on pyritty ymmärtämään uudella tavalla tarjoamalla uusia vaihtoehtoja perinteiseen psykologiaan perustuville johtajuusteorioille. Tällä tavoin on pyritty laajentamaan ajatusta siitä, että johtajuus olisi ainoastaan yksittäisen henkilön kyky ja vastuu. (Virtaharju 2016, 13–14.) Tämän koulukunnan kautta johtajuuden analyysiyksikkö on laajentunut yksilöstä kollektiiviin. Fletcher (2004) löytää tästä koulukunnasta kolme eroavaisuutta, jotka erottavat sen perinteisemmistä johtajakeskeisistä malleista:

1. Johtaminen on sarja jaettuja (shared) sekä hajautettuja (distributed) käytäntöjä, joita tulee toteuttaa kaikilla tasoilla. Tämän näkökulman mukaan johtaja on edelleen tarpeellinen osa organisaatioita, mutta koulukunnan mukaan johtaja on ainoastaan ”jäävuoren huippu”, jonka johtaminen perustuu hajautettuun johtamiskäytäntöjen verkostoon. Koulukunta korostaa yksilöiden kapasiteettien sijasta yhteisöllistä suorittamista, sosiaalisia verkostoja sekä ryhmätyöskentelyä ja yhteisöllistä vastuunottoa.

2. Johtaminen on vuorovaikutukseen perustuva sosiaalinen prosessi. Jälkisankarillisten näkemyksen mukaan johtajuus on monimutkainen, dynaaminen ja kehittyvä prosessi sen sijaan, että se olisi pysyvä tila. Koulukunnan mukaan johtajuus ilmenee kaksisuuntaisena vaikutuksena johtajan sekä johdettavan<sup>2</sup> välillä toisin kuin perinteisissä johtajakeskeisissä malleissa, joissa vaikutus nähdään yksisuuntaisena johtajasta lähtöisin olevana vaikutuksena. Tälle vuorovaikutukselle on ominaista, että se on tasa-arvon ajatuksia kannattavaa, molemminpuolista sekä vähemmän hierarkkista. Fletcher katsoo, että johtajana ja johdettavana (leading – following) oleminen ovat johtajuuden käytännön kaksi eri puolta ja tästä syystä kaikkien toimijoiden on kyettävä käyttämään kykyjä laajalla skaalalla sekä tarvittaessa siirtymään roolista toiseen<sup>3</sup>.

3. Johtaminen johtaa oppimiseen. Jälkisankarillisten ajatusten mukaan positiiviset ihmisten väliset vuorovaikutukset johtavat oppimiseen, parempaan yhteisölliseen ymmärrykseen sekä positiiviseen toimintaan. Johtamisen tarkoitus onkin saavuttaa kollektiiviselle oppimiselle otollinen maaperä.

Jälkisankarillinen tapa tarkastella johtajuutta ei ole pohjimmiltaan kovinkaan erilainen verrattuna perinteisempään johtajakeskeiseen tarkasteluun: molempien näkemysten mukaan johtajuus on positiivinen käsite. Jälkisankarillinen koulukunta kuitenkin korostaa koko kollektiivin osuutta johtajuuden rakentumisessa yksilön sijaan kuitenkin kykenemättä jättämään virallisten johtajien asemaa ja merkitystä huomiotta. Tämän ajattelutavan mukaan hyvin toimivassa yhteisössä kaikki yksilöt asemasta riippumatta ottavat osaa johtajuuden rakentumiseen. (Virataharju 2016, 14.)

---

<sup>2</sup> Leader – follower sanapari on hankala suomentaa, sillä suoralla suomennoksella ”seuraaja” tarkoitetaan suomen kielessä muuta. Jaetun johtajuuden kontekstissa taas alainen on huono vastine, sillä se viittaa alemmassa hierarkia-asemassa oleviin henkilöihin. Sen sijaan jaetun johtajuuden kontekstissa käytetään mieluummin johtaja – johdettava -sanaparia, sillä se ei ota kantaa, missä asemassa kukakin jäsen on. Tässä tapauksessa kuka tahansa organisaation sisällä voi ottaa johtajan tai johdettavan roolin ja roolit voivat vaihdella tilanteen mukaan.

<sup>3</sup> Rost (1995) on vienyt ajatuksen äärimmäisyyteensä toteamalla, että mikäli johtajuus on monisuuntaista vuorovaikutusta, ei ole olemassa sellaista roolia kuin johdettava (followership). Sen sijaan kaikkien toimijoiden toiminta voidaan määritellä johtajuudeksi.



Denis, Langlely ja Sergi (2012) jaottelevat kollektiiviseen johtajuuteen liittyvän tutkimuksen neljään erilaiseen suuntaukseen, joilla kaikilla on hieman erilaiset episteemiset ja metodologiset lähtökohdat tutkimuksen tekemiseen. Ensimmäinen tutkimussuuntaus tarkastelee johtajuuden jakamisen vaikutuksia toiminnan tehokkuuteen ryhmäkontekstissa (sharing leadership for team effectiveness). Tässä tutkimussuuntauksessa jaettu johtajuus on mahdollista toisaalta virallisten johtajien jakaessa johtajuuden vastuita ja toisaalta johdettavien ollessa halukkaita kantamaan niitä. Ensimmäiseen tutkimussuuntaukseen verrattuna toisessa tutkimussuuntauksessa johtajuutta ei tarkastella koko organisaatiossa, vaan siinä johtajuuden jakautumista tarkastellaan erityisissä keskeisissä johtoryhmissä, joiden tehtävänä on johtaa muita (pooling leadership at the top to lead others). Kolmannessa tutkimussuuntauksessa tarkastellaan sitä, millä tavalla johtajuus siirtyy ajan saatossa tai tilanteesta riippuen henkilöltä toiselle parhaiden lopputulosten saavuttamiseksi (spreading leadership across levels over time). Neljäs suuntaus eroaa kolmesta muusta suuntauksesta, joissa johtajuuden toimijat ovat ennalta määritettyjä, painottamalla ajatusta siitä, että ihmisten väliset interaktiot (esim. normaali päivittäinen toiminta) synnyttää johtajuuden ja sen toimijat (producing leadership through interactions).

Dennisin ym (2012) mukaan sekä johtajuuden jakamiseen, että johtajuuden ilmenemiseen interaktioiden kautta perustuvissa tutkimussuuntauksissa johtajat ja johdettavat ovat samoja henkilöitä, joiden roolit muuttuvat ajan saatossa. Johtajuuden ilmenemismuoto ainoastaan on erilainen: ensimmäisessä johtaja on perusta johtajuuden rakentumiselle, jolloin johtajuus on toimijoista kumpuavaa toimintaa, kun taas jälkimmäisessä sosiaalinen toiminta synnyttää johtajuuden sekä sen toimijat. Sen sijaan kaksi muuta tutkimussuuntausta perustuvat ajatukselle, jossa johtajat ja johdettavat ovat erillisiä henkilöitä. Tällöin kollektiivinen johtajuus ilmenee ainoastaan erityisissä henkilöissä.

Tässä tutkimuksessa on omaksuttu näkemys, jonka mukaan johtajuus rakentuu interaktioiden seurauksena, ja tällöin kuka tahansa tutkimuksen kohteena olevassa joukossa voi olla tilanteesta riippuen johtaja, tai johtajia voi olla useita. Tutkimuksessa hyväksytään myös virallisten johtajien rooli ja vaikutus johtajuuden rakentumisessa, jolloin johtajuudella voidaan nähdä olevan erilaisia muotoja organisaatiossa: viralliseen johtajuuteen perustuvia sekä interaktioiden kautta kumpuavia (emergent). (Denis ym. 2012, 254; Virtaharju 2016, 15.) Näiden erilaisten muotojen ymmärtämiseksi tutkimuksessa sovelletaan jaetun ja hajautetun johtajuuden teorioita ja niiden erilaisia muotoja, joita voidaan kutsua johtajuuden konfiguraatioiksi (Gronn 2009; DeRue 2011).

## 2.3 Johtajuuden konfiguraatiot

*”...on todella vanhanaikaista johtaa korkeasti koulutettuja, hyviä teknisiä välineitä käyttäviä, jatkuvasti asiakkaiden ja muiden työhön osallistuvien henkilöiden kanssa kommunikoivia nykyihmisiä valvonnan, tarkkojen ohjeiden ja käskyjen sekä kriittisen palautteen avulla. Kuitenkin näin aivan liian usein tapahtuu.”*  
(Juuti 2013, 14)

Jaetusta johtajuudesta on alettu puhua viime aikoina laajasti, sillä nykyisessä kompleksisessa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on mahdollista, että yksittäinen johtaja ei kykene ratkaisemaan kaikkia vastaantulevia ongelmia kapasiteettinsa eikä käytettävissä olevan ajan puolesta. Paras tietämys toimintatavoista ja toimintaympäristöstä, sekä paras tekninen osaaminen on usein hajautunut ympäri organisaatiota. Mikäli tällaisessa organisaatiossa johtajuus ilmenee pelkästään ylhäältä alaspäin suuntautuvana vertikaalisena vaikutuksena, valtava asiantuntijuus jää hyödyntämättä ja useat innovaatiot kehittämättä. Lisäksi reagointiaika nopeasti muuttuviin tilanteisiin hidastuu, mikäli joudutaan odottamaan ylhäältä tulevia päätöksiä. Tästä syystä vastuuta pitäisi jakaa kulloisessakin tilanteessa sille, jolla on asiaan paras osaaminen. (Juuti 2013, 14; Cox, Pearce & Perry 2003, 54; Pearce, Manz & Sims 2009, 234; Pearce & Conger 2003, 2.)

Samalla tavoin kuin johtajuuden niin myös jaetun johtajuuden yksiselitteinen määrittely on haastavaa. Kuten aiemmin mainittiin, tutkija valitsee omien ennakkokäsitystensä ja taustansa perusteella näkökulman, jonka avulla lähestyy jaetun johtajuuden käsitettä ja tätä kautta se kehittyy ja saa uusia ulottuvuuksia. Dayn, Gronnin ja Salasin (2004, 874) mukaan jaettua johtajuutta onkin käsitelty useilla erilaisilla tavoilla määritelmien vaihdellessa hyvin rajoitetuista määritelmistä hyvin avoimiin määritelmiin.

Pearce, Manz ja Sims (2009, 234) määrittelevät jaetun johtajuuden olevan dynaaminen ja jatkuvasti kehittyvä vaikuttamisprosessi, joka ilmenee ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja jonka tarkoituksena on saada ihmiset vaikuttamaan (johtamaan) toisiinsa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tässä määritelmässä vaikuttaminen voi olla joko vertaisten välillä tapahtuvaa vaikuttamista, ylhäältä alaspäin tapahtuvaa vaikuttamista tai alhaalta ylöspäin tapahtuvaa vaikuttamista. (Pearce ym. 2009, 234.) Tämän määritelmän mukaan johtaminen on hajautettu useille ihmisille organisaatiossa poistamatta perinteisen vertikaalisen johtamisen mahdollisuutta. Määritelmä ei myöskään rajoita johtamistoimintaa ihmisten- tai asioiden johtamiseen vaan johtaminen ilmenee kulloisessakin tilanteessa parhaalla mahdollisella tavalla.

Coxin, Pearcen ja Perryn (2003, 53) mukaan jaettu johtajuus on ihmisten vuorovaikutuksesta kumpuava yhteistyöhön perustuva johtajuuden muoto, jossa vertaiset tuovat kontribuution toistensa johtamiseen. Jaetun johtajuuden näkökulmasta onkin merkityksellistä, että tilanteesta riippuen kuka tahansa yksilö voi osoittaa johtajuutta omien kykyjen ja osaamisalueittensa mukaisesti ja tilanteen muuttuessa antaa johtajuuden seuraavalle henkilölle. Tilanne voidaan tässä tapauksessa nähdä yksittäisenä hetkenä, jolloin tarvitaan yksittäisen jäsenen spesifiä ammattitaitoa tai se voi vaihtoehtoisesti liittyä ryhmän kehitysvaiheisiin, jossa tarvitaan tietyn henkilön johtajuuskapasiteettia. (Pearce ym. 2009, 234; Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1220.) Kiteytettynä jaettu johtajuus on ryhmän ominaisuus, joka on lopputulos johtajuuden vastuiden jakamisesta ryhmän jäsenten kesken (Carson ym. 2007, 1218).

Englanninkielisissä tieteellisissä kirjoituksissa on havaittavissa useita lähestymistapoja ja tätä kautta useita eri nimityksiä johtajuuskäsityksille, jotka perustuvat yksilön sijasta kollektiivin muodostamaan johtajuuteen. Näitä jaetun johtajuuden (shared leadership) lähikäsitteitä ovat muun muassa distributed leadership, collective leadership, collaborative leadership, emergent leadership, co-leadership ja democratic leadership (Bolden 2011, 251; Koccolowski 2010, 23).

Näistä käsitteistä lähteinä olleissa artikkeleissa useimmin esiintyvät käsitteet jaettu johtajuus (shared leadership), hajautettu johtajuus (distributed leadership) ja kumpuava johtajuus (emergent leadership). Boldenin (2011, 251) mukaan aiemmin mainituilla termeillä on hyvin paljon samankaltaisuuksia teoreettisessa taustassa, mutta termien käyttö on vaihdellut runsaasti kontekstista ja valtiosta riippuen. Vuosien 2007 ja 2009 välisenä aikana hajautettu johtajuus on vallannut alaa jaetulta johtajuudelta sosiaalisuuteen perustuvien johtajuuskäsitysten selittäjänä. Samassa yhteydessä mainitaan, että jaettu johtajuus on hajautettua johtajuutta käytetympi termi Yhdysvalloissa. Sen sijaan Iso-Britanniassa asia on päinvastoin. Tieteenaloilla käsitteet ovat jakautuneet siten, että jaettu johtajuus on terminä käytetyin sairaanhoidossa ja lääketieteessä, jaettu johtajuus sekä kumpuava johtajuus psykologiassa ja hajautettu johtajuus liiketoiminnassa, hallintoon liittyvissä kysymyksissä, koulumaailmassa sekä muiden sosiaali-tieteiden piirissä. (Bolden 2011, 254–256.)

Spillanen (2005, 149) mielestä jaettu johtajuus ja hajautettu johtajuus eivät ole synonyymejä keskenään, vaikka hajautettu johtajuus mahdollistaakin tietyissä tilanteissa jaetun johtajuuden toteutumisen. Spillanen mukaan hajautetun johtajuuden viitekehys nojaa johtajan, johdettavan sekä tilanteen väliseen vuorovaikutukseen (Spillane 2005, 144). Tämän tarkasteltavan mukaan hajautettu johtajuus edustaa normatiivista näkökulmaa, jonka tarkoituksena on parantaa johtamisprosessien tehokkuutta (Bolden 2011, 256).

Selkeä rajanveto jaetun johtajuuden sekä hajautetun johtajuuden välille on täten hyvin vaikeaa, sillä niiden määritelmät menevän osittain ristiin. Bolden (2011, 256) toteaa, että liian jyrkkään rajanvetoon ei ole syytäkään ryhtyä, sillä tällainen toiminta häivyttää käsiteltävän aiheen luontaisen monimutkaisuuden ja pahimmassa tapauksessa lopettaa aiheeseen liittyvän tieteellisen keskustelun, joka on elintärkeää aiheen syvemmän ymmärtämisen kannalta.

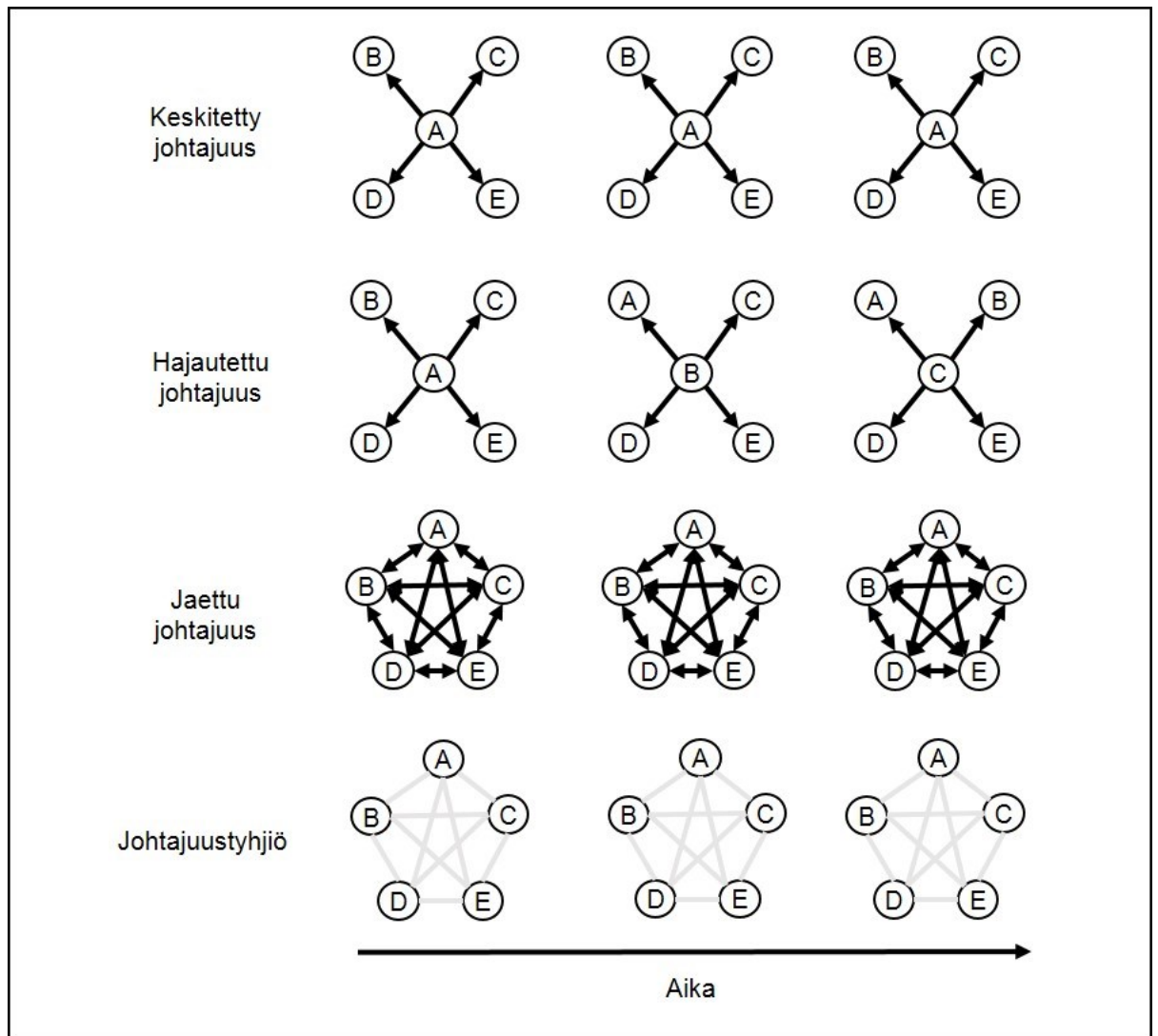
Gronnin (2009) mukaan olisi järkevämpää tarkastella johtajuutta kokonaisuutena, jossa virallinen ja interaktioiden kautta kumpuava (emergent) johtajuus ovat sekoittuneina toisiinsa ja ilmenevät erilaisissa tilanteissa erilaisilla ”sekoitussuhteilla”. Gronnin mielestä tämä johtajuusmallien yhdistelmä (hybrid) selittää paremmin johtajuutta erilaisissa tilanteissa. Tällöin johtajuuden analyysiyksiköksi tulisi tästä syystä ottaa hajautetun johtajuuden tai jaetun johtajuuden sijaan johtajuuden konfiguraatiot. (Gronn 2009, 383–384.)

Collinsonin ja Collinsonin (2009) ajatukset ovat hyvin yhteneväiset Gronnin (2009) kanssa. Heidän näkemyksensä mukaan sankarilliseen ja jälkisankarilliseen johtamiskurssiin perustuvat näkemykset eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan toisiaan täydentäviä. Heidän tutkimustulostensa mukaan näiden virallisten ja kumpuavien (emergent) johtajuusroolien yhdistäminen (*blended leadership*, kuten he ilmiötä nimittävät) mahdollistaa tehokkaan johtajuuden toteutumisen.

Samalla tavoin kuin Gronn (2009) ja Collinson ja Collinson (2009), myös DeRue (2011) jakaa ajatuksen, jonka mukaan johtajuus voi saada erilaisia muotoja ajan kuluessa. DeRuen (2011) teorian mukaan johtajuus on kehittyvä sosiaalinen prosessi, johon kuka tahansa organisaatiosta voi osallistua. Tämä johtajuusnäkemys perustuu yksisuuntaisen vuorovaikutuksen sijasta useisiin peräkkäisiin ja kehittyviin kaksisuuntaisiin vuorovaikutustilanteisiin, jotka muodostavat johtaja – johdettava (leader – follower) identiteetit ihmisten välillä. Johtajuus vaatii siis aina jonkun, joka johtaa ja jonkun, joka on johdettavana. Sen sijaan nämä identiteetit voivat vaihdella tilanteesta riippuen ja saada erilaisia muotoja keskittyneen ja hajautuneen johtajuuden välillä.

Keskeistä tässä teoriassa on nimenomaan myös johdettavan identiteetin huomioiminen johtajuusprosessissa. DeRue (2011) mainitsee, että johtajuusprosessi muodostuu tilanteissa, jossa henkilö (johdettava) antaa merkityksen sekä oikeutuksen toisen henkilön (johtaja) vaikutusyritykselle (johtaminen). Tämän keskinäisriippuvuuden huomioiminen on keskeistä pyrittäessä ymmärtämään millä tavalla johtajuus ilmenee ja kehittyy joukossa. (DeRue 2011, 129.)

Kuvassa 2 esitellään DeRuen (2011, 133) näkemys erilaisista johtajuuden konfiguraatioista. Kuvassa on esitetty keskitetyn johtajuuden, hajautetun johtajuuden, jaetun johtajuuden sekä johtajuustyhjiön konfiguraatiot.



Kuva 2. DeRuen näkemys erilaista johtajuuskonfiguraatioista. (DeRue 2011, 133)

Aiemmassa kuvassa on kuvattu se, millä tavoin keskitetty johtajuus, hajautettu johtajuus, jaettu johtajuus sekä johtajuustyhjiö eroavat toisistaan. Keskitetyssä johtajuuden konfiguraatiossa sekä johtaja, johdettava että johtajuus pysyvät staattisina. Myös hajautetun johtajuuden konfiguraatiossa johtajuus on staattista. Kuitenkin ajan kuluessa johtaja ja johdettavat vaihtelevat toisin kuin keskitetyssä johtajuudessa.

Jaetun johtajuuden konfiguraatiossa sen sijaan ryhmässä tapahtuvien kaksisuuntaisten vuorovaikutusten määrä suhteessa suurimpaan mahdolliseen kaksisuuntaisten vuorovaikutusten määrään on hyvin suuri. Toisin sanoen samalla ajanhetkellä tapahtuu useita johtaja – johdettava –interaktioita. Tässä tapauksessa johtajuuden keskittyneisyys on hyvin vähäistä, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että johtajuus muodostuu useiden samanaikaisten kaksisuuntaisten vuorovaikutusten myötä ja täten määritetyllä ajanhetkellä ei ole välttämättä havaittavissa ketään yksiselitteistä johtajaa perinteisessä muodossa. (DeRue 2011, 135–136.)

Johtajuustyhjiö muodostuu, mikäli kaksisuuntaisia johtaja – johdettava –interaktioita ei synny. Toisin sanoen johtajuustyhjiö voi syntyä tilanteessa, jossa ryhmän jäsenet haluavat olla johdettavana, mutta kukaan ei johda. Vaihtoehtoisesti se voi syntyä, mikäli tilanteessa on johtaja, mutta kukaan ei halua olla johdettavana. Johtajuustyhjiö ei kuitenkaan kuvasta epäonnistunutta johtajuutta. (DeRue 2011, 136.)

Jaettuun johtajuuteen sekä hajautettuun johtajuuteen liittyvä keskustelu perustuu usein ajatukselle siitä, että johtajuuden jakaminen lisää johtamisen tehokkuutta. Tällöin johtajuus ilmenee toimijoiden erityisen johtamistoiminnan seurauksena. (Denis ym. 2012, 271.) Organisaatiot myös usein pyrkivät löytämään tehtäväkenttään soveltuvimman johtamismallin, joka pysyy muuttumattomana. Johtajuuden konfiguraatioiden taustalla on ajatus siitä, että toimintaympäristö ei ole staattinen vaan jatkuvassa muutoksessa. Tällöin organisaatioilla tulee olla kyky mukautua, mikä vaatii tilanteesta riippuen erilaista organisoitumista ja erilaista johtajuutta. Tällöin johtajuus voi vaihdella eri johtajuuden konfiguraatioiden välillä. (DeRue 2011, Gronn 2009.)

Tässä tutkimuksessa johtajuuden erilaisten muotojen ilmeneminen ei katsota olevan erityisen johtamistoiminnan tulos. Sen sijaan johtajuuden olemusta tarkastellaan käytänteoreettisesti, jonka mukaan erityistä johtajuuselementtiä ei ole olemassa, vaan johtajuus ja johtajuuden toimijat muodostuvat ihmisten sosiaalisten interaktioiden seurauksena (Crevani, Lindgren & Packendorff 2010, 79). Johtajuus voi saada tällöin myös monenlaisia muotoja. Tällä tavalla on mielekkäämpää puhua johtajuuden jakautumisesta kuin johtajuuden jakamisesta.

## 2.4 Johtajuuden käytäntöteoreettinen lähestymistapa

Historiallisesti johtajuus on yleisimmin kuvattu johtajan, johdettavan sekä heidän yhteisten tavoitteidensa välisenä interaktiivisena prosessina. Tällöin johtajuuden käytännöt ovat johtajan ja johdettavan interaktioita heidän työskennellessään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tässä näkökulmassa korostuvat johtajan ja johdettavan erityiset johtajuutta rakentavat käytännöt sekä luonteenpiirteet, jotka mahdollistavat johtajuuden rakentumisen. Vuorovaikutus katsotaan olevan pääasiallisesti johtajasta johdettavaan suuntautuvaa vaikutusta, vaikka myös vastakkaiseen suuntaan suuntautuva vuorovaikutus voidaan huomioida. (Drath, McCauley, Palus, Van Velsor, O'Connor & McGuire 2008, 637–638.)

Tämä ei koske pelkästään johtajuuden sankariteorioita vaan myös jälkisankarillisissa teorioissa on koulukuntia, joissa johtajuutta tarkastellaan toimijoiden näkökulmasta. Esimerkiksi keskustelu jaetusta johtajuudesta (shared leadership) edustaa alun perin koulukuntaa, jossa johtajuuden jakautuminen nähdään mahdollistuvan ennalta määritettyjen toimijoiden (johtaja ja johdettavat) vaikutuksesta. (Denis ym. 2012, 214–224.) Toisin sanoen johtajat ja johdettavat pyrkivät toiminnallaan luomaan jaettua johtajuutta organisaatioonsa tehokkuuden nimessä. Tästä näkökulmasta jaettu johtajuus näyttäisi pitävän sisällään perinteisen johtajan, johdettavan sekä tavoitteen välisen prosessin.

Drathin ym. (2008, 639) mukaan tällainen ajattelu kuitenkin rajoittaa johtajuuden tarkastelua jaetun johtajuuden näkökulmissa, joissa ryhmän jäsenten väliset interaktiot ovat johtajuuden lähde. Tästä syystä tässä tutkimuksessa sovelletaan aikaisemman luvun mukaisesti jaetun johtajuuden tai tarkemmin johtajuuden konfiguraatioiden teoriaa, jolloin johtajuudella voi olla useanlaisia muotoja virallisesta johtajuudesta interaktioiden (käytäntöjen) kautta kumpuavaan johtajuuteen.

Käytäntöteoreettisessa lähestymistavassa ihmisen merkityksellinen, johdonmukainen ja tarkoitushakuinen toiminta johtuu ihmisen osallistumisesta erilaisiin käytäntöihin. Tämän lähestymistavan mukaan johtajuus on käytännöissä. (Virtaharju 2016, 6.) Johtajuus on siis merkitys, joka muodostuu organisatorisista käytännöistä ja tällöin käytännössä mikä tahansa arki-  
nenkin toiminta voidaan tulkita johtajuudeksi.



Drath ym. (2008) esittelevät DAC-teorian (Direction, Alignment, Commitment), jonka mukaan johtajuus ilmenee nimenomaan käytäntöjen ja niiden taustalla olevien uskomusten kautta. Teoria pitää sisällään tavanomaisen johtajan, johdettavan ja heidän tavoitteensa välisen suhteen, mutta kääntää perinteisen käsityksen johtajan ja johtajuuden suhteesta ympäri perustelemalla näkemyksen, jonka mukaan toimijaroolit (esim. johtaja – johdettava) muodostuvat käytäntöjen tuloksena. (Drath ym. 2008.)

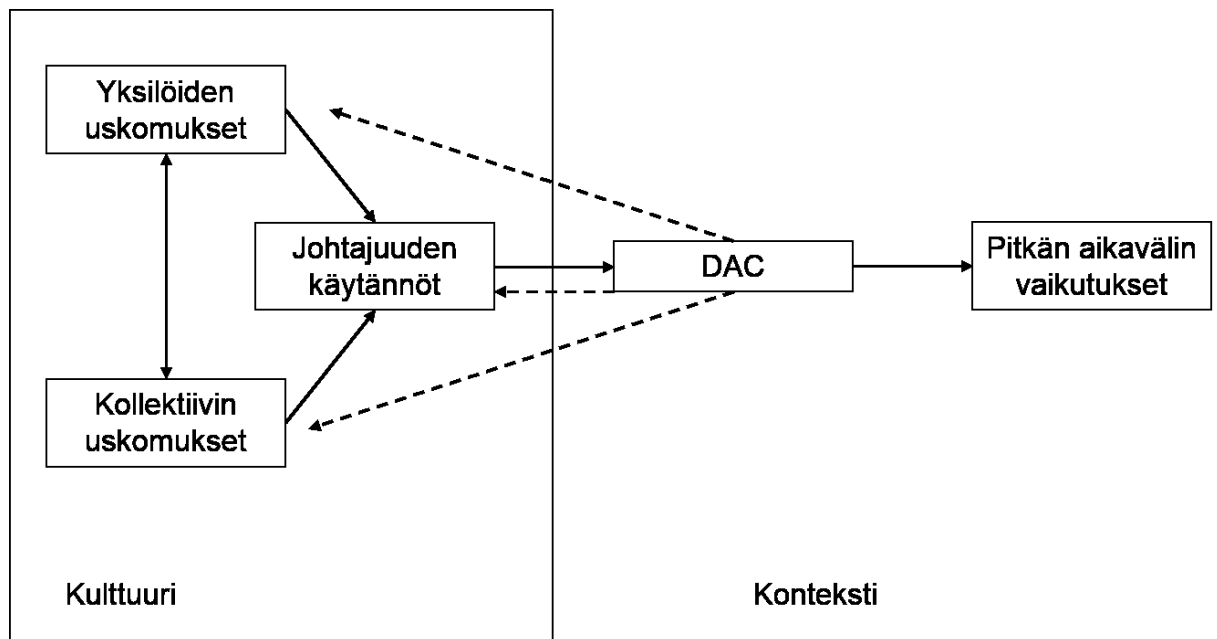
Johtajuudesta ei siis pitäisi enää puhua johtajien, johdettavien ja heidän yhteisten tavoitteiden kautta. Sen sijaan johtajuus katsotaan olevan sosiaalisen prosessin lopputulos, jossa organisaatioon on muodostunut yhteinen käsitys ja hyväksyntä tavoitteista sekä tehtävistä (Direction, suunta), kollektiivin työhön ja tietoon liittyvät voimavarat on organisoitu ja koordinoitu tarkoituksenmukaisella tavalla (Alignment, toiminnan kohdistaminen) sekä kollektiivin jäsenet ovat halukkaita antamaan oman kontribuutionsa yhteisön hyväksi (Commitment, sitoutuminen). Näiden täytyessä ihmiset kokevat organisaatiossa olevan johtajuutta. Johtaja ja johdettava voivat osallistua suunnan, toiminnan kohdistamisen sekä sitoutumisen muodostumiseen, mutta myös monet muut tekijät voivat vaikuttaa näiden muodostumiseen. (Drath ym. 2008, 636.)

DAC-teorian keskiössä ovat yksilöiden sekä yhteisön antamat uskomukset (beliefs) johtajuudelle sekä käytännöt, joissa erilaiset uskomukset konkretisoituvat. DAC-teoria käyttää termiä uskomukset (beliefs), koska tämä mahdollistaa johtajuuden (DAC) rakentumiseen liittyvien uskomusten kuvaamisen lauseilla yksittäisten luonteenpiirteiden sijasta. Uskomukset voidaan kuvata myös mielentilaksi, joka kuvastaa taipumusta käyttäytyä tietynlaisella tavalla.

Tämä ajattelutapa sitoo uskomukset vahvasti käytäntöön. Johtajuuden käytännöt heijastavat siihen liittyviä uskomuksia, jotka ovat perusta sosiaalisille käytännöille ja joiden kautta johtajuus rakentuu. Toisin sanoen johtajuuden käytännöt ovat uskomusten panemista toimeen. Kun ihmiset työskentelevät tiiviisti yhdessä, on oletettavaa, että ihmiset jakavat jollain tasolla samoja uskomuksia. Jotkut uskomukset saattavat tulla jaetuksi laajastikin, jolloin niistä tulee kollektiivin yhteisiä uskomuksia. Jotkut uskomukset saattavat kummuta auktoriteettiasemassa olevasta henkilöstä, jolloin ne todennäköisemmin heijastuvat käytännöiksi. Tämä saattaa aiheuttaa myös sen, että vähemmän valtaa omaavien henkilöiden uskomukset eivät heijastu organisaation käytännöissä. DAC-teorian näkökulmasta henkilöiden ja kollektiivin jaetut uskomukset siitä, kuinka organisaatiossa muodostetaan DAC, on keskeinen jaettu resurssi. (Drath ym. 2008, 643-645.)

Johtajuuden käytännöt ovat aina luonteeltaan sosiaalisia: kun henkilö A káskee ja henkilö B tottelee, se on autoritaarista, mutta myös sosiaalista. Mikáli henkilö B ei tottele, käytäntö ei toteudu. (Drath ym. 2008, 645) Tällä tavoin kaikki osallistuvat johtajuuden rakentamiseen, mutta osallistuminen voi olla aktiivista tai passiivista. Passiivinen osallistuminen on käytännössä käskyjen noudattamista, jolloin toimija on johtajuusobjekti. Sen sijaan aktiivinen osallistuminen liittyy jaetun ja hajautetun johtajuuden konfiguraatioihin. Siinä toimijat ovat aktiivisia tuottajia, johtajuusobjekteja.

Kuvassa 3 on kuvattu suomenkielisillä vastineilla Drathin ym. (2008, 642) esittämä DAC-teorian viitekehys.



Kuva 3. DAC-viitekehys (Drath ym. 2008, 642)

DAC-teorian mukaan käytännöt heijastavat aina joitain yksilön tai kollektiivin uskomuksia. Kaikki uskomukset eivät välttämättä konkretisoidu, vaan ne ovat potentiaalisia käytäntöjä. Verrattuna tavanomaiseen näkemykseen johtajuudesta johtajan, johdettavan ja tavoitteen välisenä prosessina, DAC-teoriassa käytännöt ovat kollektiivien käytäntöjä kuten tapa käydä keskusteluja tai organisaation rutiineja sisältäen yksittäisten henkilöiden vaikutuksen organisaatioon. (Drath ym. 2008, 645.) Drathin ym. teoriasta täytyy huomioida se, että se ei näyttäisi ottavan kantaa siihen, millaisilla keinoilla johtajuutta rakennetaan, vaan se tarkastelee johtajuutta lopputuloksena.

## 2.5 Johtajuus sosiaalisena konstruktiona

Analyysiyksikön lisäksi ero erilaisissa johtajuuskäsityksissä voidaan nähdä johtajuuden olemuksen eli ontologian kautta. Realistiseen maailmankuvaan perustuva tutkimus on yrittänyt selittää johtajuutta aidosti olemassa olevana ja havaittavana voimana, jonka avulla johtaja saa haluamansa toiminnan aikaan johdettavissa. (J. Virtaharju, henkilökohtainen tiedonanto 4.9.2017.)

Tässä tutkimuksessa johtajuutta tarkastellaan sen sijaan sosiaalisen konstruktionimin linssien läpi. Tämän ajattelutavan mukaan johtajuuden nähdään muodostuvan ihmisten toimiessa erilaisissa sosiaalisissa rakenteissa vahvoissa riippuvuussuhteissa toisiinsa (Virtaharju 2016, 16; Uhl-Bien 2006). Pfeffer (1977, 109) on todennut, että sosiaalinen toiminta saa merkityksen fenomenologisissa prosesseissa. Hän myös toteaa, että johtajuus on merkitys, jonka havainnoitsijat sille antavat. Ihmiset voivat tällöin liittää johtajuuteen esimerkiksi jonkin ihmisen, toiminnan tai tapahtuman. Tämän näkökulman mukaan mikä tahansa voi saada johtajuustulkinnan. Tällöin tutkimuksen tekemisen tarkoituksena ei ole selvittää mikä on johtajuutta, vaan miksi ja miten ihmiset antavat jollekin asialle johtajuustulkinnan ja mistä se kertoo (J. Virtaharju, henkilökohtainen tiedonanto 4.9.2017).

Sosiaaliseen konstruktionismiin perustuvassa tutkimuksessa pyritään eroon tavasta, jossa johtajuutta tarkastellaan tutkijan asettaman määritelmän kautta. Sen sijaan pyritään tarkastelemaan nimenomaan niitä merkityksiä, joita tutkittavat sille antavat. (Fairhurst & Grant 2010, 172.) Tässä tutkimuksessa on kysytty tutkittavilta heidän näkemyksiään johtajuudesta ja johtajuuden käytäntöteoreettista lähestymistapaa hyödyntäen pyritty tulkitsemaan, millaisia muotoja johtajuus saa ja voi saada tutkimuksen kohteena olevassa joukossa. Tällöin se, miten haastateltavat puhuvat erikoisjoukkojen johtajuudesta, kertoo siitä millä tavalla johtajuus ymmärretään ja millä tavalla se toteutuu.

Tässä tutkimuksessa keskeinen DAC-teoria huomioi johtajuuskokemusten tulkinnallisuuden. Tämä lähestymistapa perustuu konstruktionistiseen näkökulmaan, jonka mukaan johtajuuden merkitykset eivät ole pysyviä vaan ne muokkautuvat ihmisten vuorovaikutuksen seurauksena ja näyttäytyvät erilaisina riippuen kontekstista (Drath ym. 2008, 640). Tällöin johtajuudelle ei ole universaalialia muotoutumistapaa vaan se rakentuu paikallisesti ja sen muotoutuminen on aina ainutlaatuinen prosessi. Tällöin lopullista totuutta johtajuuden luonteesta ei voida tavoittaa.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, millaisia asioita erikoisjoukkojen henkilöstö liittää johtajuuteen heidän kontekstissaan. DAC-teoriaan liittyvät uskomusten ja käytäntöjen ulottuvuudet toimivat analyysin apuna näiden johtajuuskokemusten tulkitsemisessä.

### 3. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS

#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen yksiselitteinen määrittely ei ole helppoa eikä metodioppaitakaan lukemalla saa yksiselitteistä vastausta. Useissa oppaissa toki määritellään, mitä on laadullinen tutkimus, mutta lukiessaan näitä täytyy muistaa, että kyseessä on vain kyseisen oppaan kirjoittajan tulkinta asiasta eikä sitä tästä johtuen ole syytä yleistää eikä kritiikittä yhdistää toisen lähteen määritelmään samasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 17). Tutkija joutuu siis itse tulkitsemaan näitä oppaita ja päättämään, millä tavoin hän tekee laadullista tutkimusta. Alasuutari (2014, 24) toteaa, että laadullinen tutkimusprosessi on aina jokseenkin ainutkertainen: siinä sovelletaan luovasti olemassa olevia perussääntöjä ja tarvittaessa luodaan uusia.

Laadullisen tutkimuksen tekemistä maanläheisesti kuvaa mielestäni hyvin viittaus ruuanlaittoon, jonka kapteeni Juha Tuominen (henkilökohtainen tiedonanto 2.11.2016) esitti Maanpuolustuskorkeakoulun kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät -opintojaksolla: alussa kokki päättää tavoiteltavan loppuasetelman, joka tässä tapauksessa on onnistunut, maukas ruoka. Tämän jälkeen hän menee kauppaan ja ostaa raaka-aineet, joista hän alkaa työstämään ateriaa. Jotta raaka-aineista saadaan aikaan maukas ateria, kokin täytyy sitä ennen valita resepti, jonka mukaan hän alkaa valmistaa ateriaa. Reseptejä on useita samalle ruualle: kaikissa lopputuloksena on sama ruoka, mutta suoritusvaiheet ja mausteet saattavat vaihdella toisistaan. Onkin kokin päätös, millä resepteistä juuri tässä tapauksessa päästään parhaaseen loppuasetelmaan. Laittaessaan ruokaa kokki tulkitsee reseptiä omien kokemuksensa perusteella, jolloin ruokaan saadaan kokille ominainen maku. Lopussa tarjotessaan valmistamaansa ruokaa syöjille kokki perustelee miksi hän valitsi juuri sen reseptin, sekä miten hän valmisti ruuan kyseistä reseptiä käyttämällä. Näin syöjät pystyvät ruuan maun lisäksi päättelemään, oliko ruoka tehty hyvien periaatteiden mukaan.

Tässä tutkimuksessa raaka-aineiksi on valittu teemahaastatteluilla hankittu aineisto. Reseptiksi valitsen grounded theory -menetelmän, jota sovellan raaka-aineiden antamien mahdollisuuksien sekä ruuanlaittotaitojeni perusteella. Kokatessani tulkitseen reseptejä sosiaalisen konstruktionismin periaatteita noudatellen.

Tutkimukseni alkuvaiheessa teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa oli hämärän peitossa. Mitä sillä tarkoitetaan? Tuomi ja Sarajärvi (2013, 18) mainitsevat, että teoria terminä on ongelmallinen, koska sitä käytetään usealla tavalla ja sillä viitataan useisiin ilmiöihin. Puhuttaessa tutkimuksen teoriasta Tuomi ja Sarajärvi katsovat, että teorialla voidaan tarkoittaa samaa asiaa kuin tutkimuksen viitekehysellä sillä molemmat muodostuvat käsitteistä ja niiden välisistä merkityssuhteista. Teoria pitää siis sisällään sekä tutkimusta ohjaavan metodologian että tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ennalta tiedetyt asiat. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 18–19.)

Laadullisen tutkimuksen eräs peruskulmakivistä onkin havaintojen teoriapitoisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset eivät ole tutkijan käyttämästä havaintomenetelmästä ja hänestä itsestään irrallisia. Tällöin tutkimuksen tuloksiin vaikuttavat aina tutkijan ennakkokäsitykset ja hänen valitsemaansa menetelmä. Koska tutkija päättää tutkimusasetelmansa oman ymmärryksensä varassa, tästä syystä täydelliseen objektiiviseen tietoon ei voida milloinkaan päästä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 20.) Tämän tutkimuksen viitekehys muodostuu siis tekemistäni metodologisista valinnoista sekä siitä mitä johtajuudesta kollektiivin ominaisuutena jo ennalta tiedetään.

### 3.2 Tieteenfilosofiset taustaoletukset

Tieteenfilosofisesti tarkasteltuna tämä tutkimus kuuluu aristoteeliseen eli sosiaalista ontologiaa ja relativistista epistemologiaa korostavaan tutkimusperinteeseen (Sirén & Pekkarinen 2017). Aristoteelisen tutkimusperinteen mukaan inhimillistä toimintaa ei voida liittää luonnon toimintaan sillä inhimillisessä toiminnassa on aina mukana subjektiivinen elementti. Tämän subjektin päämäärät ja tarkoitukset aiheuttavat inhimillisen toiminnan. (Hirsjärvi 1985, 65.) Toisin sanoen ontologisesti aristoteelisen perinteen mukaan maailma on tosi, mutta todellisuus on suhteellista ja riippuu ihmisten tekemistä tulkinnoista todellisuudesta. Tässä tutkimuksessa johtajuus nähdään nimenomaan ihmisten muodostamana sosiaalisena konstruktiona, jonka tulkinta riippuu subjektista. Tällöin ei voida löytää yhtä oikeaa totuutta vaan totuuskäsityksiä saattaa olla useita samanaikaisesti (Sirén & Pekkarinen 2017, 3).

Siihen miten vastauksia (tietoa) tutkimuksen objektina olevaan ilmiöön liittyviin kysymyksiin voi hakea, löytyy vastaus epistemologiasta. Epistemologialla tarkoitetaan tietoteoriaa eli se tutkii tiedon käsitettä, tiedon rajoja ja sen varmuutta (Niiniluoto 2003, 32). Toisaalta epistemologia vastaa kysymykseen: Miten tutkittavasta aiheesta voi saada tietoa? (Sirén & Pekkari-  
nen 2017, 3).

Tulkinnallisen epistemologian mukaan sosiaaliset ilmiöt muodostuvat subjektien muodosta-  
mista käsityksistä. Näin ollen tutkittavasta aiheesta voi saada tietoa kysymällä tutkimuksen  
kohteena olevalta joukolta, millä tavoin he kokevat tutkittavan ilmiön. Tällöin saadut havain-  
not kuvastavat ilmiötä tutkimuksen kohteena olevassa joukossa eivätkä tästä syystä ole vält-  
tämättä yleistettävissä. (Sirén & Pekkarinen 2017, 4–7.)

Tietoa tästä todellisuudesta on mahdollista saada tulkinnallisen epistemologian mukaan sil-  
loin, kun tutkija ja tutkittava ovat interaktiivisessa yhteydessä. Aiheesta tehtävät löydökset  
ovat tällöin se, mitä tutkija tulkitsee tutkittavasta. (Metsämuuronen 2006, 86–87.) Vaikka  
saadut tutkimustulokset eivät ole universaaleja totuuksia, tutkijan tekemät havainnot voivat  
antaa uudenlaista perspektiiviä ilmiöön. Tällöin uudenlainen johtajuuden tarkastelu Maavoi-  
mien erikoisjoukoissa saattaa tuottaa aiheen parissa työskentelevien henkilöiden keskuudessa  
ideoita, varmennusta tai käsitteellisiä työvälineitä johtajuuden ymmärtämiseen ja kehittämi-  
seen.

### 3.3 Aineiston kerääminen

Teoreettista viitekehystä rakennettaessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kirjallisuuskat-  
sausta. Tutkimuksen empiirisessä osassa aineisto kerättiin temahaastattelun keinoin.

Hirsjärven ym. (2015, 205) mukaan haastattelu valitaan muun muassa seuraavissa tapauksis-  
sa:

1. Halutaan korostaa ihmistä merkityksiä luovana aktiivisena osapuolena, sub-  
jektina.
2. Kysymyksessä on tuntemattomia alueita, jolloin tutkijan on vaikea tietää vas-  
tausten suuntia.
3. Halutaan liittää puhe laajempaan kontekstiin. Toisin sanoen pyritään saamaan  
enemmän tietoa esimerkiksi ilmeiden ja eleiden välityksellä.

4. Tiedetään ennalta, että vastaukset saattavat olla monitahoisia. Tällöin voidaan myös selventää ja syventää saatuja vastauksia lisäkysymyksillä tai pyytämällä perusteluja.
5. Halutaan tutkia arkoja tai vaikeita alueita.

Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena selventää vähän kartoitettua aluetta johtamisen saralla Puolustusvoimien kontekstissa. Ei voida ennalta tietää, mihin vastaukset suuntautuvat tai kuinka paljon vastaajien ennakkokäsitykset, esimerkiksi Puolustusvoimien organisaatiokulttuurin osalta ohjaavat vastaajia. Toisaalta johtajuuskäsitykset nähdään tässä tutkimuksessa tulkinnallisen epistemologian mukaisesti ihmisten subjektiivisina näkemyksinä, jolloin paras tapa selvittää nämä käsitykset, on kysyä niitä heiltä itseltään.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelulla tarkoitetaan suljetun kyselylomakkeella toteutetun haastattelun ja täysin vapaan aiheesta käydyn keskustelun välimuotoa. Teemahaastattelussa käsiteltävät teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat vaihdella sen mukaan, miten tutkija ohjaa haastattelun kulkua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 208–209.) Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua ja keskeistä siinä on se, että haastattelu etenee ennalta määritettyjen keskeisten teemojen varassa eikä ole sidottu tarkasti muotoiltuihin kysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme 2014, 48). Teemahaastattelu voi myös antaa tutkijalle riittävän väljyyden, jolloin haastattelun teemat voi toimia tutkimuksen rajaamisen apuvälineenä (Kananen 2008, 74). Teemahaastattelu ei ota kantaa haastattelukertojen määrään eikä anna määritelmiä sille, miten syväälle haastatteluissa mennään. Tärkeintä on, että mahdollistetaan haastateltavien antamat erilaiset tulkinnat ja merkitykset keskustelluista aihepiireistä sekä huomioidaan, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Tutkijan näkökulma ei tällöin myöskään ohjaa liiaksi haastattelussa esiin tulevia asioita. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 47–48.)

Aloitin tutkimusaineiston keräämiseen valmistautumisen kesällä 2017 lukemalla aiempia samaan aihepiiriin liittyviä tutkimuksia. Tällä tavoin sain kuvan siitä, miten aiemmin johtajuuteen liittyvää tutkimusta on tehty. Kun tutkimukseni aihepiirin keskeiset asiat olivat selvillä ja alustava tutkimustehtävä oli hahmottunut, hain heinäkuussa 2017 Utin jääkäriyrykmentin komentajalta kirjallisesti lupaa toteuttaa tutkimus Utin jääkäriyrykmentissä. Hakiessani lupaa kerroin hänelle tutkimuksen tavoitteista ja menetelmistä, joita aion käyttää tutkimukseni tekemiseen. Tutkimuslupa myönnettiin kirjallisesti ja siihen liitettiin vaatimus, jonka mukaan tutkimuksella ei saa vaarantaa operaatioturvallisuutta. Välittömästi tutkimusluvan saatuaani



informoin alustavasti tutkimukseni aineistonkeruun ensimmäiseen vaiheeseen osallistuvia henkilöitä joko suoraan tai välillisesti heidän esimiestensä kautta.

Teemahaastattelurungon laatimisen aloitin syyskuussa 2017. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää johtajuuden rakentumista Maavoimien erikoisjoukoissa sillä tavalla kuin kyseisessä joukossa toimivat henkilöt sen ymmärtävät. Tästä syystä pyrin rakentamaan haastattelurungon mahdollisimman avoimeksi (haastattelurunko on esitetty liitteessä 1). Haastattelurunko muodostettiin aiheeseen liittyvän esiyymmärryksen perusteella, jonka olin saanut tutustumalla aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä tieteellisiin artikkeleihin. Haastattelun teemat eivät muodostuneet suoraan minkään teorian käsitteiden pohjalta vaan siinä yhdisteltiin käsitteitä, joilla uskoin saavani haastateltavat puhumaan mahdollisimman monipuolisesti johtajuudesta.

Haastattelun toteuttamista voisi kuvata tässä tutkimuksessa teemahaastattelun ja avoimen haastattelun välimuodoksi, jossa haastattelurunko oli lähinnä keskustelun ylläpitämistä varten ja pääpaino oli saada haastateltavat kertomaan heidän näkemyksiään johtajuudesta mahdollisimman vapaasti. Vasta haastattelun loppuvaiheessa tarkoitukseni oli tuoda joitain omia näkökulmiani, joihin toivoin haastateltavilta kommentteja.

Toteutin lokakuussa 2017 esihaastattelun, jonka tarkoituksena oli testata haastattelurunko ja erityisesti selvittää, saadaanko sen avulla ihmisiä kertomaan omia näkemyksiään johtajuudesta edustamassaan joukossa. Koska esihaastattelu onnistui riittävän hyvin, haastattelurunkoon tarvinnut tehdä muutoksia, ja lisäksi haastateltava sopi tutkimuksen teoreettiseen otokseen, myös pilottihaastattelu sisällytettiin tutkimuksen aineistoon.

Esihaastattelun jälkeen aloitin pohtimaan muita sopivia haastateltavia. Haastateltavat valikoituivat harkinnanvaraisen otoksen kautta ja haastateltaviksi valikoitui viisi aliupseeria ja yksi upseeri. Näihin kuuteen henkilöön sisältyi esihaastateltu henkilö. Haastateltavat valikoituivat siten, että he edustaisivat samaan aikaan mahdollisimman laajaa skaalaa sekä virkaiän että tehtävien osalta. Koska tunsin haastateltavista jokaisen, haastattelujen sopiminen oli helppoa, ja haastatteluajat sovittiin jokaisen kanssa puhelimen välityksellä. Haastattelujen sopimisen yhteydessä haastateltavia kehoitettiin valmistautumaan haastatteluun pohtimalla johtamistilanteita, jotka kuvastavat heidän mielestään hyvin erikoisjoukkojen johtajuutta. Varsinaista haastattelurunkoa heille ei lähetetty, jotta se ei ohjaisi liikaa heidän ajatteluaan. Toivoin saavani näin mahdollisimman ”puhtaita” näkemyksiä käsiteltävästä aihepiiristä.

Haastattelut toteutettiin 9.11.2018–4.12.2018 välisenä aikana. Neljä haastattelua toteutettiin haasteltavien kotona ja kaksi haastattelua toteutettiin Utin jääkäriyrykmentin tiloissa. Kaikissa haastatteluissa käytin siviiliasua, jotta mahdolliset muodollisuudet eivät vaikuttaisi haastattelijan tuloksiin ja haastateltavat saataisiin mahdollisimman vapautuneesti kertomaan näkemyksistään. Haastattelut nauhoitettiin hyvällä mikrofonilla varustetulla nauhurilla, joka mahdollisti sen, että nauhuria ei tarvinnut pitää suoraan haastateltavien välissä vaan se pystyttiin asettamaan sivummalle. Tällä tavalla sen olemassaolo ei välttämättä häirinnyt haastateltavia. Haastattelutilanteessa en tehnyt varsinaisia muistiinpanoja, mikä mielestäni mahdollisti sen, että haastattelutilanteesta muodostui enemmän vapautunut keskustelunomainen tilanne. Tällöin myös yhteys haastattelijan ja haastateltavan välillä muodostui paremmaksi (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 2014, 92).

Jokaisen haastattelun aluksi haastateltaville kerrattiin tutkimuksen aihe ja tavoite. Heille kerrottiin, että raportointivaiheessa heitä ei voida yhdistää vastauksiin. Haastateltaville kerrottiin myös, että jokaisessa haastattelun vaiheessa heillä on oikeus olla vastaamatta kysymykseen mikäli niin haluavat. Kaikki haastattelut aloitettiin taustatietojen keräämisellä. Kanasen (2008, 76–77) mukaan haastattelukysymyksissä on havaittavissa erilaisia tasoja ja karkeasti haastattelun pitäisi edetä yleisestä yksityiskohtaiseen, jotta tietoa saataisiin haastateltavista aiheista mahdollisimman monipuolisesti. Aloitin haastattelut siten, että haastateltavat pääsevät aluksi kertomaan omasta joukostaan, josta siirsin keskustelun hiljattain kohti heidän johtajuuskäytäntönsä kyseisessä joukossa. Lopussa vein keskustelun yksityiskohtaisiin kollektiivisen johtajuuden käytäntöihin ja pyrin tällä saamaan heiltä reaktioita aiheeseen. Osassa haastatteluista tämä ei kuitenkaan ollut tarpeellista, sillä jo aikaisemmat vastaukset olivat tuottaneet toivottunlaista keskustelua.

Jokaisessa haastattelussa muodostui avoin keskustelunomainen ilmapiiri, jossa haastateltavat kertoivat vapautuneesti näkemyksiään. Tutkijana minun ei tarvinnut kuin pitää keskustelua yllä haastattelurungon mukaisesti, sillä haastateltavat pystyivät tuottamaan hyvin näkemyksiään useasta näkökulmasta. Hyvän keskusteluilmapiirin mahdollisti osittain todennäköisesti se, että tunsin haastateltavat entuudestaan. Tällä tavoin haastattelijan ja haastateltavan välille ei tarvinnut erikseen rakentaa luottamussuhdetta haastattelun alussa.

Hirsjärven ja Hurmeen (2014, 103) mukaan haastattelun alussa haastattelijan tulisi löytää oikeanlainen ilmaisun taso ja mukautua haastateltavien tapaan ilmaista asioita. Oma ajattelutapani tutkimuksen lähtökohtiin oli hyvin teoriapitoinen, mikä varmasti vaikeutti ensimmäisissä haastatteluissa yhteisen kielen löytämistä. Kuitenkin oma tietämykseni tutkimuksen kohteena olevasta joukosta mahdollisti nopeasti mukautumisen haastateltavien ajatusmaailmaan. Tästä varmasti oli osittain myös haittaa ja on mahdollista, että kysymyksenasetteluni oli osittain johdatteleva johtuen juuri aikaisemmista omista kokemuksistani. Pysin kuitenkin minimoimaan tämän antamalla haastateltavien puhua aiheesta heidän omalla tavallaan.

Teemahaastattelujen tuloksena kertyi yhteensä hieman yli kuusi tuntia haastattelutallenteita. Yksittäisten haastattelujen pituudet vaihtelivat 47 minuutista 75 minuuttiin. Haastattelutallenteiden litteroiminen aloitettiin noin kahden viikon kuluttua viimeisen haastattelun tekemisestä. Litteroinnilla tarkoitetaan tallennetun haastatteluaineiston puhtaaksikirjoittamista tekstimuotoon. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta. Esimerkiksi keskusteluanalyysiä tehdessä, täytyy aineisto olla litteroitu pikkutarkasti äänenpainot, tauot ja äännähdykset huomioiden. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 138–139.) Koska tässä tutkimuksessa oli tutkimuskohteena haastateltavien antamat merkitykset johtajuudelle eikä haastattelutilanteen analysoimisesta saa lisäarvoa tutkimustehtäväni ratkaisemiseksi, katsoin riittäväksi tarkkuudeksi sanatarkan litteroinnin. Ylimääräisiä äännähdyksiä tai päällekkäispuhuntaa ei tällöin merkitty litteraatioon. Ainoastaan pitkätköt tauot puheessa merkittiin, koska katsoin sen helpottavan tekstimuotoon kirjoitetun tekstin tulkintaa etenkin, mikäli yksittäisen lauseen sisällä ajatus vaihtuu tauon yhteydessä.

Karkean ohjeen mukaan yhden haastattelutunnin litteroiminen kestää 6–12 tuntia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 48). Omalla kohdallani yhden haastattelutunnin litteroiminen kesti hieman alle kuusi tuntia. Litterointia nopeutti se, että nauhoitteita toistettaessa niiden toistonopeus hidastettiin, jolloin äänitiedostoa ei tarvinnut kelata jatkuvasti edestakaisin.

Raportointia varten jokaiselle haastateltavalle annettiin pseudonyymi yksityisyyden suojaamiseksi. Tätä tapaa käyttämällä haastateltavien tunnistamisriskiä pienennettiin etenkin, kun haastateltavina oli eri henkilöstöryhmien edustajia. Tunnistamisriskin pienentämiseksi ja luotamuksellisen tiedon karsimiseksi haastatteluaineiston lainauksista on poistettu osia alkuperäisen sanoman kuitenkin kärsimättä. Pseudonyymeiksi valikoitui Juhani, Johannes, Mikael, Olavi, Onni ja Matias, jotka olivat Väestörekisterikeskuksen ylläpitämän tilaston mukaan Suomen suosituimpia miesten nimiä vuonna 2010–2018.

### 3.4 Aineiston analysoiminen

Tässä tutkimuksessa haastatteluilla kerätty aineisto analysoitiin soveltamalla grounded theory -menetelmää. grounded theory on tapa käsittellistä aineistoa, jonka käyttö vaihtelee tutkimuskohteen, tarkoituksen, tutkimusprosessin aikana ilmenneiden sattumien sekä tutkijan taitojen mukaan. Keskeisenä ajatuksena grounded theoryssa on se, että teoria muodostetaan aineiston pohjalta eikä aikaisemman teorian tai aikaisemman tutkimuksen pohjalta. (Metsämuuronen 2006, 97.) Tutkijan aikaisemman tietämyksen vaikutusta on kuitenkin mahdotonta sulkea pois teorianmuodostuksessa vaan ne vaikuttavat väistämättä analyysissä. Tästä syystä erään näkemyksen mukaan grounded theory on täysin aineistopohjaisen tutkimuksen sijasta pikemminkin aineistopohjaisen (induktiivisen) ja teoriapohjaisen (deduktiivisen) tutkimuksen välimuoto abduktiivinen tutkimus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 38.)

Kanasen (2008, 23) mukaan abduktiivisessa ajattelussa päättely lähtee liikkeelle aineistosta, mutta teorian käyttämistä päättelyn apuna ei suljeta pois. Abduktiossa keskeinen ajatus onkin, että teoria ei muodostu tyhjiössä, vaan teorianmuodostus on mahdollista silloin, kun päättelyä ohjaa joku johtolanka. Tässä tapauksessa ”...teoria on paras mahdollinen ottaen huomioon saatavilla oleva tieto ja ilmiön tunteminen”. (Kananen 2008, 23.)

Tässä tutkimuksessa abduktiivinen päättelyn logiikka näkyi aikaisemman teorian hyödyntämisessä analyysin apuna sekä tutkimustulosten kytkemisessä aikaisempaan teoriaan. Aikaisempi teoria ei vaikuttanut merkittävästi aineiston keruuseeni, vaan annoin haastateltavien puhua johtajuudesta omalla tavallaan aiemmin kuvatulla tavalla. Otin teorian mukaan vasta analyysivaiheessa helpottamaan analyysirungon rakentamista ja näin mahdollistaakseni mielekkään tulkinnan johtajuudesta tutkittavassa joukossa.

Martikainen ja Haverinen (2004, 136–137) esittävät, että erilaisille oikeaoppisille grounded theory -tutkimuksille on löydettävissä seitsemän piirrettä:

1. *Tutkimusaiheena ovat yksilölliset kokemukset ja merkitysrakenteet tai sosiaalinen prosessi.*
2. *Tutkimuksen tavoitteena on teorian luominen.*
3. *Aineisto on kerätty teoreettisen otannan periaatteiden mukaisesti.*
4. *Aineiston analysointi on toteutettu jatkuvan vertailun menetelmää käyttäen.*
5. *Analyysin tuloksena määritellään ydinkategoria.*

*6. Aineiston analysoinnin jälkeen on laadittu substantiaaliset teoriat.*

*7. Tutkimuksessa on kehitetty formaali teoria.*

Tässä tutkimuksessa grounded theorya on käytetty erityisesti aineiston analyysimenetelmänä. Analyysin tavoitteena ei ole tässä tutkimuksessa luoda yleistä teoriaa vaan lopputulos nähdään paikallisesti ja tapauskohtaisesti ilmiötä selittävänä teoriana (Luomanen 2010, 351 – 352).

Grounded theorylle on tunnusomaista se, että aineistoa kerätään koko tutkimusprosessin aikana siihen asti kunnes teorialle ei löydy uusia kategorioita eli tapahtuu saturoituminen (Metsämuuronen 2006, 100–101). Tässä tutkimuksessa aineiston keruu toteutettiin aikaresursseista johtuen yhtenä kokonaisuutena ennen varsinaista analyysin aloittamista. Tästä johtuen on mahdollista, että kaikkia mahdollisia ilmiötä selittäviä kategorioita ei ollut aineiston puitteissa mahdollista löytää. Tässä tutkimuksessa aineiston saturoituminen voidaan nähdä siten, että luin olemassa olevaa aineistoa ja muokkasin luotuja kategorioita niin kauan, kunnes muutoksia ei enää tullut.

Grounded theoryssa koodaus on keskeisessä asemassa. Koodauksen tarkoituksena on muotoilla aineistoa uudelleenlaiseen muotoon pilkkomalla, käsitteellistämällä ja uudelleen muotoilemalla tai jäsentämällä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 38.) Koodaaminen tapahtuu kolmessa vaiheessa, jotka eivät tapahdu välttämättä kronologisessa järjestyksessä eivätkä ne välttämättä ole edes toisistaan erillisiä vaiheita, vaan ne voivat tapahtua lomittain. Ensimmäinen vaihe on avoin koodaaminen, jossa tutkija tekee alkuperäisten ilmausten perusteella sisällöllisiä koodeja, joiden tarkkuus voi riippua muun muassa tutkijasta tai tutkimuksen tarkoitukselta. Toisessa vaiheessa muodostetaan avoimen koodauksen pohjalta muodostuneista koodeista tarkennettuja kategorioita, jotka kokoavat yksittäiset koodit isommaksi selittäväksi kokonaisuudeksi. Kolmannessa vaiheessa muodostuneet kategoriat kootaan yhdeksi kokonaisuudeksi ydinkategoriaksi, joka muodostaa koko aineistolle punaisen langan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 39; Metsämuuronen 2006, 99–101.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi voidaan nähdä kaksivaiheisena. Ensimmäisessä vaiheessa aloitin analysoimisen lukemalla aineiston useita kertoja läpi. Ensimmäisellä kerralla en tehnyt merkintöjä suoraan aineistoon. Sen sijaan tein erillisiä muistiinpanoja, joiden tarkoituksena oli tiivistää aineiston ydinsanoma. Toisella lukukerralla tein aineistoon jo alustavia merkintöjä ja etsin tutkimusaiheen kannalta merkityksellisiä ilmauksia. Toisen lukukerran jälkeen aloitin varsinaisen koodaamisen. Vaikka koodaus tapahtui pääosin aineiston ehdoilla, tutkimuskohteiksi valikoituneiden ilmaisujen valintaan vaikutti johtajuuden käytäntöteoreettinen näkökulma. Tämä tarkoittaa sitä, että etsin aineistosta toisaalta haastateltavien antamia uskomuksia johtajuudelle, mutta hyväksyin mukaan myös käytännöt, joihin nämä erilaiset merkitykset heijastuivat.

Koodaamisen aikana etsin ilmauksia, jotka kuvasivat haastateltavien uskomuksia johtajuudesta. Tämän lisäksi etsin kuvauksia erilaisista käytännöistä, joissa uskomukset esiintyivät. Löytäessäni uudenlaisen kuvauksen, merkitsin sen erilliseen analyysirunkoon ja nimesin sen kuvaavalla koodilla. Samalla aloin jo asetella samankaltaisia ilmauksia lähekkäin analyysirungossa ja annoin samankaltaisille ilmaisuille oman värikoodinsa, jotta myöhempi alakategorioiden muodostaminen olisi vaivattomampaa. Tällä tavoin ilmaukset oli koodattu analyysirunkoon sekä aineistoon samalla tavalla. Mikäli aineistosta nousi useita samalla tavalla koodattuja ilmauksia, en merkinnyt niitä analyysirunkoon, jotta analyysirunko pysyisi mahdollisimman tiiviinä ja helposti käsiteltävänä. Kuitenkin aineistoon nämä ilmaisut koodattiin aiemmin mainitulla tavalla värikoodeja käyttäen.

Kun koko aineisto oli koodattu läpi, luin sen vielä kertaalleen läpi tarkistaakseni, että kaikki mahdolliset johtajuuden ilmaukset olivat tulleet mukaan analyysiin. Tämän jälkeen etsin koodien välillä yhtäläisyyksiä ja vertailin niitä toisiinsa. Tässä vaiheessa huomasin, että saatujen havaintojen pohjalta on todella hankala muodostaa yksiselitteisiä kategorioita, jotka eivät olisi suhteessa toistensa kanssa. En nähnyt kuitenkaan katsonut tässä olevan suurta ongelmaa, sillä päättelin käytäntöteoreettisen lähestymistavan pohjalta johtajuuden rakentumiseen liittyvän useita tekijöitä, jotka vaikuttavat toisiinsa. Tästä syystä pyrin muodostamaan riittävän hyvin sisältönsä selittävät kategoriat.

Analyysin ensimmäisen vaiheen lopputuloksena muodostui yhteensä 11 erilaista kategoriaa, joista kymmenen koostui johtajuudelle annetuista uskomuksista ja yksi erilaisista johtamiskäytännöistä. Analyysin ensimmäistä vaihetta voitaisiin kutsua avoimeksi koodaamiseksi. Avoimen koodaamisen tarkoituksena on aineiston purkaminen, tutkiminen, vertailu, käsitteellistäminen ja kategorisointi (Luomanen 2010, 357–360). Avoimessa koodaamisessa pyrin siis käsitteellistämään aineiston helpommin käsiteltävään muotoon jatkoanalyysiä varten.

Analyysin toisessa vaiheessa saatuja uskomuskategorioita vertailtiin ristiin löydettyjen johtamiskäytäntöjen kanssa, minkä tuloksena pyrittiin löytämään selitystä sille, miksi tällaiset johtajuudelle annetut merkitykset nousivat esiin. Samalla uskomuksia vertailtiin toisiinsa. Tällä tavoin pyrittiin löytämään vastaus päätutkimuskysymykseen. Ristiinvertailun toteutin muodostamalla taulukon, jonka sarakkeissa oli käytännöt ja riveillä oli uskomukset. Tämän jälkeen luin aineistosta koodattuja käytäntöjen kuvauksia ja katsoin, mitkä uskomukset konkretisoituivat missäkin käytännössä. Samalla merkkasin taulukkoon juoksevalla numeroinnilla ilmenneiden uskomusten määrän jokaisessa käytännössä.

Taulukoinnin avulla pystyin toteamaan, mitkä käytännöistä olivat aineistossa keskeisinä ja toisaalta pystyin jo alustavasti näkemään myös uskomusten suhteen toisiinsa erilaisissa käytännöissä. Uskomusten keskinäiset suhteet pyrin hahmottamaan itselleni piirtämällä ne paperille. Tällä tavalla muodostui käsitekarttoja, joista löytyi yhteyksiä uskomusten välille. Tämän vertailun tuloksena päädyin vielä tekemään yhden ristiintaulukoinnin ”luottamus tovereihin mahdollistaa tehokkaan toiminnan” kategorian ja muiden uskomusten välillä, sillä se vaikutti olevan hyvin keskeinen kategoria suhteessa muihin uskomuksiin sekä käytäntöihin.

#### 4. TULOKSET

*”...miten mä sen ajattelen niinku yksinkertaisuudessa niin se on ku lapsi. Eli ne ei oo lapsia, vaan se ryhmä on ku lapsi. Kaikilla kellon lapsia, niin lastahan sä et voi käskee tekemään juuri niinku sä itse ajattelet ja haluat, vaan se lapsi tekee niinku se parhaaksi näkee. Mutta sitä pitää ohjata ja periaatteessa pyrkiä estämään silleen, et se ei niinkun karahda kiville niin sanotusti. Ja sama on ryhmässä. Eli ku antaa sen vapaasti toimia, niin silloinhan se kehittyy ja sitte se itse oivaltaa niitä asioita, jolloin niinku se rupee tekemään niitä asioita. Ja samahan on ryhmässä. Kun itse oivaltaa niitä asioita niin sit se ryhmä oivaltaa asioita. Eli se johtaja myös oppii siitä, ku ne jätkät niinku tekee asioita. Koska silloin sä saat siitä sen kaiken luovuuden irti. Mut se, että saat sen luovuuden irti, niin jokaisella se on ihan niinku yksittäinen tehtävä vaan. Mut se pitää tavoitteessa ne jätkät.” (Onni)*

*”Mut kyl se niinku ihan ehkä sellanen perinteinen johtaja – alaisuussuhde hälvenee tossa. Että ku ollaan vähä niinku enemmän sellanen lätkäjoukkue kentälinen. Et ihan yhtälailla, jos joku antaa paskan passin niin ei sitä aleta huutelemaan ja nostelemaan hanskoja, vaan sit vaan annetaan kaikkensa, et puohustetaan se tilanne tai mihin se meneekään niin mahdollisimman hyvin.” (Matias)*

Edellä esitetyt kuvaukset osoittavat miten haastateltavat kuvasivat johtajuutta Maavoimien erikoisjoukoissa. Tässä luvussa esitellään aluksi, millaisia uskomuksia haastateltavat antoivat johtajuudelle sekä, millaisia johtajuuden käytäntöjä haasteltavien puheesta oli havaittavissa. Drathin ym. (2008, 643–644) mukaan uskomukset ja käytännöt ovat keskeisiä johtajuuden tarkastelun kannalta: uskomukset kuvastavat taipumusta toimia tietynlaisella tavalla ja nämä taipumukset heijastuvat johtajuuden käytännöissä. Tässä tutkimuksessa Drathin ym. teoria on toiminut linkkinä valitsemaani uskomusten ja käytäntöjen jaotteluun.

Tämän jälkeen esitellään, millaisia suhteita havaittujen uskomusten ja käytäntöjen välillä oli sekä sidotaan havaintoja aikaisempiin tutkimuksiin. Tällä tavalla etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Lopuksi tiivistetään keskeisimmät tutkimustulokset johtopäätöksiä varten.



Aineiston pohjalta jäsenyi kymmenen erilaista uskomusta, joita haastateltavat antoivat johtajuudelle. Erilaiset uskomukset eivät ole itsenäisiä, vaan useat uskomukset ovat suhteessa toisiinsa. Esimerkiksi luottamus tovereihin mahdollistaa avoimen keskustelukulttuurin ja toisaalta mahdollistaa toiminnanvapauden antamisen yksilöille. Tässä luokittelussa en pyrkinyt löytämään yksiselitteisesti itsenäisiä uskomuksia, jotka kuvaavat erikoisjoukkojen johtajuutta. Sen sijaan pyrkimyksenäni oli kuvata mahdollisimman monipuolisesti niitä tekijöitä, jotka jäsentävät johtajuutta juuri tutkimuksen kohteena olevassa joukossa. Analyysirunko, jonka pohjalta uskomuskategoriat rakentuivat, on esitetty liitteessä 2.

Johtajuuteen liittyviä käytäntöjä oli havaittavissa kahdeksan erilaista. Tässä luvussa esitellään ne kaikki, sillä jokaisessa käytännössä konkretisoitui vähintään yksi aineistosta kummunnut johtajuususkomus. Kuitenkin pääpaino on muutaman keskeisen käytännön käsittelyssä, joissa analyysin mukaan konkretisoitui suurin määrä uskomuksia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivätkö muut käytännöt olisi merkityksellisiä tässä kontekstissa, vaan aineistosta ei löytynyt näille käytännöille riittävästi johtolankoja. Johtajuuden käytäntöjen esittämismuoto on hieman erilainen uskomuksiin nähden johtuen analyysitavasta. Uskomuskategoriat rakentuivat useasta kyseistä uskomusta kuvaavasta koodista ja niistä jäsenneyistä alakategorioista. Tällöin oli luontevaa tuoda sitaatteja haastatteluista tuomaan esimerkkejä kyseiseen kategoriin sekä elävöittämään tekstiä. Sen sijaan käytännöt poimittiin pelkistetympin sellaisina, joina ne haastatteluissa ilmenivät. Tästä syystä ei ollut mielekästä lisätä sitaatteja käytäntöjä käsittelevään lukuun. Koska käytännöt olivat käytännössä samantasoisia, kuin yksittäiset koodit uskomusten analyysirungossa, ei katsottu myöskään tarpeelliseksi kuvata käytäntöjen muodostumisprosessia erillisessä liitteessä.

#### 4.1 Haastateltavien uskomukset Maavoimien erikoisjoukkojen johtajuudesta

##### **Uskomus 1: Luottamus tovereihin mahdollistaa tehokkaan toiminnan**

*”... pitää tuntee ne äijät ja neki mun mielest omast mielest tälläis jutuis on kiva työskennellä semmosten tyyppien kaa kenet tuntee muutenki ku pelkästään sotilashommista. Niinku et tietää kuka se tyyppi on, et siihen voi oikeesti luottaa.”*  
(Matias)

Useissa haastatteluvastauksissa nousi esiin ystävyys ja kiinteyden merkitys johtamisessa ja toiminnassa. Vastauksissa esiintyi erityisesti kiinteyden kautta muodostuva luottamus työtovereihin sekä ihmissuhteiden merkitys arjen rutiinien helpottajana. Vaikuttaisi siltä, että nämä kaksi tekijää ovat hyvin vahvasti sidoksissa toisiinsa: ihmissuhteet muodostuvat luottamuksen kautta ja luottamus muodostuu ihmissuhteiden kautta. Nämä kaksi tekijää ovat siis keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja täten kehittyvät rinnakkain.

Luottamus koettiin eräänlaisena toiminnan mahdollistavana pääomana. Erikoisjoukkojen toimintaympäristön nähtiin olevan luonteeltaan sellainen, että kaikkien ryhmän jäsenten pitää pystyä tekemään ratkaisuita. Tästä syystä luottamus nähtiin merkityksellisenä siten, että voidaan luottaa työtoveriin ja hänen kykyynsä tehdä ratkaisuja yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Luottamuksella nähtiin olevan myös merkitys siinä, että ryhmän sisällä kyetään jakamaan vastuita ja antamaan toiminnanvapautta ryhmän jäsenille.

*”...ja silloin täytyy luottaa siihen et ne muutkin osaa tehdä ratkasuja kun se virallinen johtaja. Et siihen mun mielestä se perustuu, että siel luotetaan siihen, et se ryhmänjohtaja luottaa niihin alaisiin niin paljon, et siellä jokaisella alaisella on mahdollisuus tehdä niitä ratkaisuja.” (Juhani)*

Ihmissuhteilla oli suuri merkitys toiminnan tehokkuuden ja sujuvuuden näkökulmasta. Toisaalta se, että ihmiset tuntevat toisensa, kasvatti luottamusta työtovereihin aiemmin kuvatulla tavalla, mutta se myös lisäsi toiminnan sujuvuutta. Vastauksissa toisten tunteminen näyttäytyi sanattoman kommunikoinnin lisääntymisenä. Osassa vastauksissa myös korostettiin tätä ominaisuutta tavoiteltavana tilana.

*”No kyllähän se lähtee aika pitkälle siitä, että kun on se oma tontti mikä pitää hoitaa, niin tota pitkään kimpassa toimineella porukalla se lähtee käytännössä ilman tota suurempia käskyjäki liikkeelle ne valmistelut siihen mihin tahansa hommaan siinä omalla tontilla...” (Mikael)*

Ihmissuhteet nähtiin myös avoimen keskustelukulttuurin mahdollistajana. Mitä paremmin joukossa toinen tuntee toisensa, sitä avoimemmaksi keskustelu muuttuu.

## **Uskomus 2: Avoin keskustelukulttuuri mahdollistaa toiminnan**

Avoin keskustelukulttuuri näyttäytyi toiminnan laatua parantavana tekijänä. Toisaalta avoimuus nähtiin yksilöä motivoivana tekijänä. Se, että saa osallistua päätöksentekoon ja sanoa oman mielipiteensä asiaan, motivoi yksilöitä tekemään työnsä hyvin. Samalla se myös sitouttaa yhteisiin tavoitteisiin.

*”...se, että tota saa itte vaikuttaa siihen, että pääsee vaikuttaan siihen lopputulokseen tavallaan. Se, että ei vaan oo sitä, että joku käskee ja sitte teet just silleen tyypisesti. Se, että saa itte vaikuttaa siihen niinku siihen, että saa sen se lopputulos saadaan tehtyä. Mun mielestä se on niinku kaikkein motivoivinta ja se, että saa sanoo sen niinku oman mielipiteen tai ehdotuksen, että miten sen sais tehtyä sen homman.” (Olavi)*

Toisaalta avoimuudella nähtiin olevan toiminnan laatua parantava näkökulma. Avoimuudella nähtiin olevan merkitys siihen, että kaikki tuovat oman kontribuutionsa ja omat näkökulmansa erilaisissa johtamistilanteissa. Tällöin voidaan huomioida mahdollisimman monta näkökulmaa. Johtaja ei välttämättä ole ryhmässään paras asiantuntija aselajitoiminnoissa, joten kaksisuuntainen vuorovaikutus koettiin tästäkin syystä tarpeelliseksi. Haastateltavien mukaan yhteisö myös kannustaa siihen, että jokainen tuo mielipiteensä esille.

Kaikki haastateltavat tunnustivat ryhmänjohtajan aseman ryhmässä, mutta useassa haastattelussa tuli esiin se, että ryhmässä muodollisella asemalla ei ole niin paljon merkitystä, vaan kaikki henkilöt koettiin tasa-arvoisiksi. Osa haastateltavista jopa koki ryhmänjohtajan olevan mieluummin yksi toimiala ryhmässä muiden ohella, kuin erityinen titteli.

*”Se on enemmän vertainen ja varmasti suurin osa nykyisistä ryhmänjohtajista haluais jätkien varmaan kuvittelevan näin. Et se on enemmänki ehkä yks toimiala siinä ryhmässä, jolla nyt saattuu olemaan se vastuu mun mielestä. Vastuu, että se nyt vaan pitää sen paketin hanskassa. Informoi ylöspäin ja informoi alaspäin.” (Mikael)*

Vaikka ryhmän jäsenten koettiin olevan tasa-arvoisia, heidän mielipiteilleen laitettiin erilainen painoarvo. Painoarvo heijastui erityisesti henkilöiden kokemuspohjaan sekä ammattitaitoon. Myös ihmissuhteiden merkitys tuli ilmi tässä asiassa: vuorovaikutuksen koettiin lisääntyvän, kun oppii tuntemaan paremmin työtoverinsa. Tämä ilmeni erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla.

### **Uskomus 3: Kokemus ja ammattitaito parantavat johtamisedellytyksiä**

Yksilöiden vaikutus johtajuudelle korostui vastauksissa hyvin voimakkaasti. Erityisesti henkilöiden kokemus ja ammattitaito näkyivät haastateltavien vastauksissa. Vastaukset jakaantuivat virallisten johtajien ominaisuuksien ja ryhmän jäsenten ominaisuuksien vaikutuksiin.

Virallisten johtajien osalta vastauksissa näyttäytyi erityisesti johtajan persoonan ja sitä kautta johtamistavan vaikutus ryhmien toimintaan. Haastateltavien kuvausten perusteella johtajalla on hyvin vahva vaikutus ryhmän dynamiikkaan ja siihen, millä tavalla ryhmän jäsenet osallistuvat johtamiskäytäntöihin. Osassa ryhmistä ryhmän jäsenet ovat vahvasti mukana päätöksenteossa ja saavat vaikuttaa tasavertaisesti ryhmän toimintaan. Osassa taas ryhmänjohtaja pitää enemmän langat itsellään, jolloin myös ryhmän jäsenten osallistuminen päätöksentekoon on vähäisempää.

*”Se sitte riippuu varmasti siitä ryhmänjohtajasta pikkusen, että niitä on paljon meillä erilaisia. Niin paljon kun on ryhmiäkin. Tottakai jokainen on erilainen. Osa on vähä tiukempia ja osa on sellasii, jotka lähinnä vaan paperilla vastaa siitä. Että mun mielestä meidän ryhmä on pääsääntöisesti toiminu viimeaikoina nimenomaan sillai, että se johtaja on aika höllästi pitää kiinni. Aikasemmat niin tota nimenomaan, että aika höllästi pitää kiinni, että ja lähinnä jakaa sen tehtävän ja jokainen vie sillä omalla omalla kyvyllään ja tota osaamisellaan sen homman sinne pakettiin. Mut tiedän taas sitten, että löytyy meiltä semmonenki ryhmä, missä on semmonen helvetin kova johtaja ja tota innokas, tykkää ottaa vastuuta paljon...” (Mikael)*

Yksilöiden osalta ikä, kokemus ja ammattitaito olivat keskeisiä ominaisuuksia, jotka toistuivat vastauksissa. Nämä ominaisuudet näyttäytyivät sellaisina, jotka määrittivät vahvasti sen kennellä on sananvaltaa ryhmässä.

*”...mut kyl sen mun mielestä meillä tulee, ku tuut ryhmään niin sen näkee, miten jokainen kunnioittaa vaik sitä vanhempaa äijää, joka siinä meillä on ollu johtajana. Niin kyllä se niinku ihan ekasta päivästä lähtien selvis, että kuka sitä hommaa, et ketä kannattaa kuunnella ja kuka siinä vetää sitä juttua. Kyl se niinku aikalailta tulee siitä kokemuksesta tuolla meillä.” (Matias)*

#### **Uskomus 4: Yhdessä tekeminen sitouttaa tavoitteisiin**

Yhdessä tekemisen merkitys nousi esiin useassa haastattelussa. Yhdessä tekeminen koettiin sitouttavan yhteisiin tavoitteisiin. Tällöin myös tavoitteet selkenivät paremmin kaikille toimijoille, jolloin toiminta koettiin helpommaksi. Selkeä tavoite ja sitoutuminen siihen mahdollistivat myös haastateltavien mukaan paremmin johtajan tukemisen vaikeissa paikoissa.

Haastateltavat kokivat mahdollisuutensa osallistua esimerkiksi tehtäväsuunnitteluun ja päätöksentekoon omien vahvuuksiensa mukaisesti toimintaan sitouttavana tekijänä. Tällaisen toimintamallin kautta koettiin, että henkilöt antavat paremmin oman kontribuutionsa työhön ja työskentelevät tehokkaammin verrattuna toimintatapaan, jossa tavoitteet ja toiminta käsitään vertikaalisesti ylhäältä alaspäin ja tämän jälkeen ainoastaan noudatetaan annettua käskyä.

*”Kyl mie oon niinku aidosti kiinnostunu siitä, että mitä myö oikeen halutaan saada aikaan sillä toiminnalla ja ylipäättänsä niinku...” (Olavi)*

*”Joo ja koko sen ryhmän se tavallaan, että saavuttaako se sen tuloksen niin mun mielestä on semmonen motivoituneempi ote itellä siihen lopputulokseen. Sen koko ryhmän lopputulokseen, ku pelkästään siinä, että onnistunko mie siinä omassa alassani.” (Mikael)*

Haastatteluissa ilmeni, että aina pitää olla joku selkeästi asetettu tavoite, jota varten pyritään työskentelemään. On helpompi sitoutua toimintaan, kun tavoitteet on määritetty selkeästi ja haluttu loppuasetelma on tiedossa.

*” mä oon lähes sataprosenttisen varma, että jos sä et anna niinku näille äijille tavotetta, et niillä ei oo tavotetta, niin ne tylsistyy ja ne sillon niitten niinku se homma niinku ei luista enää. Eli siitä rupee sitä negatiivista heijastetta tulemaan.” (Onni)*

Yhdessä tekeminen koettiin myös toimintaa helpottavana tekijänä. Se, että kaikki ovat alusta asti tietoisia toiminnasta ja sen tavoitteista sekä pääsevät osallistumaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, mahdollistavat sen, että varsinaisen käskemisen merkitys vähenee. Tällöin ennen tehtävää ei myöskään tarvitse opetella laajaa tietomäärää. Varsinaisen toiminnan aikana tämä koettiin myös helpottavaksi tekijäksi, sillä tällöin jokaisella henkilöllä on parempi kyky tehdä itsenäisiä ratkaisuja ja ongelmatilanteissa jokaisen on mahdollista tukea ryhmänjohtajaa ja tarvittaessa ottaa johtajan rooli. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että tiedon jakaminen ei liity pelkästään suunnittelutilanteisiin, vaan tiedonjakaminen kaikissa vaiheissa on perusta sille, että joukko pystyy toimimaan yhteen kaikissa tilanteissa.

*”No se tuo sen edun, että tota jos siinä käy jotain elikkä jostain syystä johtaja se nimetty johtaja niin niin ei kykenekään toimimaan syystä tai toisesta niin siinä on. Vähän niinku saman tien kuka tahansa pystyy korvaamaan sen ja ja sitte tota suorittaa sen tehtävän loppuun” (Johannes)*

### **Uskomus 5: Tilanne määrittää johtajan**

Vaikka suuressa osassa haastateltavien mainitsemista tilanteista virallisen johtaja-aseman lisäksi ammattitaito tai kokemus määrittä johtajan, oli myös tilanteita, jossa tilannetekijät vaikuttivat johtajan ilmenemiseen (emergence). Näissä tapauksessa yksilön tilanneymmärrys oli merkittävässä roolissa. Pääosin nähtiin, että virallinen johtaja jo omalla sijoittumisellaan mahdollisti parhaan tilanneymmärryksen isossa mittakaavassa, mutta haastatteluissa ilmeni tilanteita, joissa joku muu kuin virallinen johtaja oli parhaiten tilanteesta selvillä ja tällä tavoin otti hetkellisesti johtajan roolin itselleen. Pääosin kuitenkin tällaiset tilanneymmärryksen perustuvat johtajan kuvaukset näkyivät esimerkiksi harjoitellessa rakennetun alueen taistelutekniikkoja (Close Quarters Battle, CQB), joissa taistelutilanteissa ryhmän jäsenten välillä oli havaittavissa keskinäistä vaikuttamista ja näissä tilanteissa juuri kulloisellakin hetkellä parhaan tilanneymmärryksen omaava henkilö oli johtovastuussa.

*”No esimerkiksi semmonen, että tota niinkun nimetty johtaja ei sillä hetkellä ole siinä paikalla niin ja tarvii alkaa tehdä jonkin sortin peliliikkeitä, niin sit sen jälkeen siitä joku jolla on paras käry siitä asiasta niin se johtaa sen toiminnan. Ja ja sitte jossain kohtaa, kun saadaan se nimetty johtaja niinku kartalle siitä asiasta, että tämmöstä täällä on tapahtunu, niin sen jälkeen se nimetty johtaja sitte pystyy niinku jatkamaan siitä sitä johtamista.” (Johannes)*

*”Se ihan yhtäläillä voi olla kuka tahansa olla sillee, et meikä tietää mist mennään ja sit se ottaa johtaa sitä hommaa siinä. Et nimenomaan ei se oo niistä titeleistä kiinni. Se on enemmänki siitä, että kenellä on paras tilannekuva.” (Mati-as)*

### **Uskomus 6: Toiminnanvapaus mahdollistaa toiminnan ja lisää sitoutumista**

Toiminnanvapaus koettiin merkitykselliseksi asiaksi erikoisjoukkojen johtajuuden kannalta. Tämä merkitys liittyy hyvin vahvasti yhdessä tekemiseen, avoimuuteen, oppimiseen, luottamuksen kasvamiseen sekä henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Toiminnanvapaus liittyy hyvin vahvasti siihen, millä tavalla virallinen johtaja johtaa omaa joukkoaan ja antaa tilaa alaisilleen toteuttaa itseään. Sekä johtajatehtävissä, että ryhmän jäsenenä toimineet henkilöt ajattelivat asiasta samalla tavalla. Toisaalta toiminnanvapaus koettiin merkitykselliseksi myös ryhmätasolla. Tällä tarkoitetaan sitä, että samalla tavalla kuin yksilöillekin, yhtäläisesti myös ryhmälle täytyy haastateltavien mukaan antaa toiminnanvapaus. Toisin sanoen ryhmänjohtajalla pitää olla riittävästi tilaa toteuttaa tehtävää.

Yksilöiden osalta koettiin, että on kaikkein motivoivinta tehdä työtään, kun heidän ammattiosaamistaan ja kokemustaan arvostetaan ja heille annetaan riittävä vapaus toteuttaa itseään. Samassa yhteydessä kuitenkin korostettiin virallisen johtajan asemaa rajojen asettajana ja suunnan näyttäjänä, jotta henkilöiden luovuus ja vapaus toimia, voidaan kohdentaa oikealla tavalla

*”...mutta ehkä se mitä saavutetaan niin jos joku mulle sanois, joka ei asiasta välttämättä tiä niin paljon, että miten mun pitäis suunnitella se...[oman vastuualueen suunnitelma]...siihen reissuun tai sit tehtävään niin kyllähän se niinku vituttais aiva helvetisti, jos se ajais yli niinku sen mun oman mielipiteen. Olis varmasti se motivaatio tehdä sitä hommaa aiva nolla...” (Mikael)*

Toiminnanvapauden lisäksi haastateltavat nostivat esiin sen, että pitää kannustaa luovuuteen. Tällä vaikuttaisi olevan yhteys erikoisjoukkotehtävien erityispiirteeseen, joissa pienellä joukolla pitää saada aikaan suurta. Tällöin oppikirjaratkaisut eivät välttämättä ole parhaita mahdollisia, vaan joissain tilanteissa täytyy ajatella luovasti löytääkseen parhaan mahdollisen ratkaisun.

*”Se on ehkä suurin ero mikä meillä on, niin johtajalla on tehtävä. Esimerkiksi se suunnittelee sen ja silloin paljon sillon 360 mahdollisuus tehdä mitä haluaa. Sillä on tietyt lainalaisuudet, mitkä toteutuu, vakiot, mitkä toteutuu tehtävässä mutta se luovuus ja semmonen, niin se antaa mahdollisuuden siihen erilaiseen, joka sitten tekee myös, et se ryhmä, kun se ryhmä on pieni niin jokaisen ihmisen luovuus ja tämmönen pitää tulla esiin sieltä, jotta se tehtävä onnistuu...” (Onni)*

Se, että ryhmän ja sen jäsenten annettiin toimia vapaasti, koettiin ryhmän sisäistä luottamusta kasvattavana tekijänä. Kun henkilöille annettiin vastuuta sekä toiminnanvapautta ja he onnistuivat saamissaan tehtävissä, kasvatti se haastateltavien mukaan luottamusta ryhmän jäsenten keskuudessa.

### **Uskomus 7: Valintajärjestelmä tukee johtajuuden rakentumista**

Valintajärjestelmän merkitys johtajuuden rakentumisessa näkyi vastauksissa karkeasti kahdella tavalla. Merkitykselliseksi koettiin se, että joukkoon kuuluvat henkilöt ovat toisaalta valikoituneita järjestelmän toimesta ja toisaalta ryhmien johtajat ovat kasvaneet johtajatehtävään ja he ovat myös saaneet vaikuttaa ryhmiensä kokoonpanoihin. Vastaajat kokivat, että tällä tavoin ryhmät saadaan toimimaan hyvin yhteen. Valintajärjestelmällä myös mahdollistetaan ryhmädynamiikan toimivuuden lisäksi se, että erikoisjoukkotehtäviin valikoituneet henkilöt ovat luonnostaan kykeneviä kantamaan vastuuta ja tekemään itsenäisiä ratkaisuita.

*”Ja siihenhän perustuu se valintajärjestelmäki, et miten ihmisiä rekrytoidaan. Et siel on ihmisiä, jotka osaa ottaa alotteet tai tehdä ne alotteet ja niinku kantaa sen vastuun sit siitä. Et ei haluta, että se toimii niin, että vain yksi mies osaa tehdä ratkasun ja se käskee siellä, et mihin suuntaan ammutaan, vaan jokainen jätkä kykenee tekemään tavallaan ne ratkasunsa ja sitte samalla tukemaan sen ryhmän niinku tavoitteeseen pääsyä.” (Juhani)*



*”Tottakai siellä ryhmässä on joitaki niinku sellasia enemmän niinkun sosiaalisempi kavereita ku muut, mut niinku lähtökohtasesti ihan ku meidätki on valittu, niin on katottu, että ihmisillä on ne tietyt piirteet.” (Olavi)*

Toisaalta merkitykselliseksi koettiin se, että johtajatehtävissä toimivat henkilöt ovat ”kasvaneet” asemaansa ensin toimimalla ryhmän jäsenenä ja siitä kohoamalla johtajatehtäviin. Tällä tavalla ryhmänjohtajien johtajuus ei perustu ainoastaan muodolliseen asemaan, vaan hän on usein myös ryhmän kokeneimpia ja ammattitaitoisimpia henkilöitä.

*”Niin. Mun mielestä sita taas meillä se menee aika hienosti niinku se kompetenssi vähä niinku määrää sen muodollisen aseman sit. Ettei siä ketää niinku käsketä ryhmänjohtajaksi joka ei siihen oo vähä niinku pätevä.” (Matias)*

### **Uskomus 8: Yksilö kantaa lopulta vastuun**

Eräs keskeisistä haastatteluissa ilmenneistä johtajuuteen liittyvistä uskomuksista oli vastuu. Tässä tapauksessa tarkoitettiin nimenomaan vastuun kantamista tehdyistä päätöksistä ja johtajuuden toiminnoista. Haastateltavat kuvasivat vastuuta kahdessa eri merkityksessä: vastuun kantamisena ja vastuun jakamisena. Tulkitsin vastuun jakamisen tarkoittavan erityisesti sitä, että muitakin ryhmien jäseniä otetaan mukaan johtajuuskäytäntöjen toteuttamiseen (esimerkiksi tehtävän suunnittelu). Vastuun jakamisen olen täten huomionut osin yhdessä tekemisen ja osin yksilön toiminnanvapauden kategorioissa. Tässä uskomuksessa sen sijaan vastuu liitettiin ensisijaisesti vastuun kantamiseen ryhmän toiminnasta sisältäen juridisen vastuun.

Vastuun kantaminen koettiin erityisesti virallisen johtajan tehtäväksi hänen virkansa puolesta. Ryhmänjohtaja kantaa siis lopulta vastuun niin hyvässä kuin pahassakin. Tämä näkyi vastauksissa myös siinä, että haastateltavien mukaan ryhmänjohtajalla on kaikissa johtamistilanteissa viimeinen sana sanottavanaan huolimatta siitä, että kaikilla ryhmän jäsenillä on tasavertainen mahdollisuus sanoa mielipiteensä ja tuoda oma kontribuutionsa johtajuuden käytänteisiin.

*”Tottakai se sitte niinku vastuu loppukädessä kaikesta tekemisestä on ryhmänjohtajalla ja sen pitää sen kantaa.” (Olavi)*

*”No ryhmän sisällä se ei oo niinku se on siis niinku periaatteessa sä oot niinku kaveri kaikkien kanssa, mutta sitte siinä on kuitenkin se, että sillä ryhmänjohtajalla on periaatteessa se viimeinen sana niinku, että miten se haluaa sen asian.” (Onni)*

Vaikka vastuun kantaminen koettiin ryhmänjohtajan tehtäväksi, haastateltavat ilmaisivat, että vastuu johtamisesta kuuluu kaikille. Tässä tapauksessa tulkitsin tämän tarkoittavan sitä, että ryhmän jäsenet halusivat tukea toisalta ryhmänjohtajaa ja toisalta koko ryhmää. Toisin sanoen ryhmän jäsenet halusivat ryhmän onnistuvan parhaalla mahdollisella tavalla.

*”No kyllähän siinä niinkun tämmösellä ajatustasolla niin kyllähän se vastuu on kaikilla. Elikkä jokainen kantaa omasta tekemisestään vastuun ja jokainen kantaa pikkusen siitä kaverin tekemisestään vastuuta. Ja sitte niinkun isossa mittakaavassa sitte taas kyllä se on se ryhmänjohtaja, joka siitä kantaa sen vastuun...” (Johannes)*

*”Nauttii joka äijän kunnioitusta niin vaik se tekee sun mielest sun mielestä huonon päätöksen, nii se muuttuu hyväks just sillä hetkellä, ku se astuu voimaan. Ei myöskään oo sellasta, että jos sun mielest tehdään huonosti, nii sä et tekis sitä. Just kunnioittaa niitä äijiä ja sitä ryhmää niin paljon, et sit tehään just niinku se ryhmänjohtaja sano.” (Matias)*

### **Uskomus 9: Yksilöiden oppimista täytyy tukea**

Haastateltavat kokivat, että oppiminen on yksi tekijä, joka auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Jatkuvalle oppimiselle mahdollistetaan paremmat edellytykset toimia uusissa tilanteissa menestyksekkäästi. Haastateltavien vastauksista oli aistittavissa, että yhteisö ei katso pahalla epäonnistumista vaan ymmärtää sen kasvattavan merkityksen. Osa haastateltavista koki tärkeäksi, että henkilöiden annetaan kokeilla ja mahdollisesti epäonnistua harjoitustilanteissa. Tällä tavoin luottamuksen tovereihin koettiin kasvavan. Näin oppiminen linkittyy myös henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sillä ammattitaidon kehittymiseen sekä kokemuksen kasvamiseen liittyy nimenomaan oppiminen.

*”No se vaatii jonkinlaista kokemusta, että tota. Joku TV-mainos sano, että tota hyvät päätökset syntyä kokemuksesta ja kokemukset syntyä huonoista päätöksistä. Niin niin siinä on vahva perä...” (Johannes)*

*”Meillä on niinku olennainen osa se, että me jaetaan se tieto mitä on niinku tapahtunu. Mitä on tehty ja pyritään oppimaan siitä. Koskaa ei niinku oo valmis. Aina pystyy oppimaan jotain uutta. Aina saattaa tulla jonkinlainen semmonen tilanne, mitä ei oo tavallaan ennalta mietittykää ja sitte se on taas. Kun se käsitellään, me saadaan jaettua tavallaan ne kokemukset, tuntemukset siitä tilanteesta ja ollaan sitä kautta vahvempia sen asian suhteen, jos se tapahtuu vastaavanlainen tilanne joskus uudestaan.” (Olavi)*

### **Uskomus 10: Harjoittelu ja valmiit toimintamallit mahdollistavat joustavan johtamistoiminnan**

Harjoittelulla ja valmiilla toimintamalleilla koettiin olevan suuri merkitys tietyissä johtajuuskäytännöissä, kuten tilannejohtamisessa. Valmiilla toimintamalleilla mahdollistetaan se, että kaikki ovat kykeneviä aloittamaan johtamisen nopeassa tilanteessa, vaikka virallinen johtaja ei olisikaan kykenevä johtamaan. Valmiiden toimintamallien koettiin myös ”suoristavan mutkia” johtamisen osalta. Haastateltavien vastauksissa tämä ilmeni siten, että kaikissa tilanteissa ei edes tarvita varsinaista johtamista, vaan toiminta tapahtuu joiltain osin itseohjautuvasti.

*”...tilanne oli semmonen mitä oli aikasemmin harjoteltu melko paljon ja siihen on niinkun sen valmistautumisen ja sen suorittamisen osalta on tämmöset valmiit tota niinkun valmisteluproseduurit eli SOP:t ja ja sitte siinä ei niinkun. Siinä kohtaa ei tarvinnu soveltaa niin paljo, että se olis niinkun se toiminta eronnu jollain lailla niistä valmiiksi suunnitelluista. Ja näinollen niin kaikki pysty tekemään sen oman tota SOP:nsa mukaan sen tehtävän ja ja sitä kautta niinkun, ku se on valmiiks suunniteltu, valmiiks harjoteltu, niin se meni ihan niinku oli tarkoituski.” (Johannes)*

## 4.2 Haastatteluissa ilmenneet johtajuuden käytännöt

Haastateltavat kuvasivat erilaisia tilanteita, joissa johtajuus heidän mielestään käytännössä toteutui. Näistä jäsenyi kahdeksan johtajuuteen liitettyä käytäntöä: Keskusteleminen, toiminnan kehittäminen, tehtävän suunnittelu, käskeminen, päätöksenteko, harjoittelu, taistelunjohtaminen sekä tehtävän jälkitoimet. Käytännöissä on uskomusten tapaan päällekkäisyyksiä. Tämä näyttäytyi aineistossa siinä, että useammat käytännöt saattoivat liittyä toisiinsa ja joukko saattaa vaihtaa sulavasti käytännöstä toiseen. Esimerkiksi tehtävän suunnitteluun liittyy päätöksentekoa ja käskemistä tai taistelunjohtamiseen liittyy päätöksentekoa. Käytännöt pyrittiin järjestämään sellaisiin kokonaisuuksiin, että ne voivat ilmentyä joissain tilanteissa myös itsenäisinä, vaikka ne osassa tilanteista liitettiin toiseen käytäntöön.

Seuraavaksi esitellään, millaisia käytäntöjä haastatteluaineistosta ilmeni ja mitä niillä tässä yhteydessä tarkoitetaan.

### **Käytäntö 1: Keskusteleminen**

Keskustelun tarkoituksena on luoda yhteisymmärrys toiminnan tavoitteista ja siitä, millä tavalla asioita lähdetään toteuttamaan. Se on siis eräänlainen valmistava käytäntö muihin käytäntöihin. Keskustelemista voisikin tästä syystä kutsua myös aivoriiheksi. Haastateltavien kuvauksien mukaan saadessaan tuoda oman näkökulman keskusteluissa esiin, he olivat motivoituneempia toimimaan. Toisin sanoen keskustelemalla toiminnan tavoitteista sekä toteuttamistavoista, yksilöt saadaan paremmin sitoutettua työhön. Keskusteleminen liittyi haastateltavien mukaan olennaisena usein muihin käytäntöihin kuten päätöksentekoon tai tehtävänsuunnitteluun, mutta sitä saattoi esiintyä myös itsenäisenä arkisena käytäntönä.

### **Käytäntö 2: Harjoittelu**

Harjoittelu oli yksi aineistossa ilmennyt johtajuuden käytäntö. Tässä tapauksessa harjoitteluun liitettiin sekä kouluttaminen sekä eri tehtävätyyppien harjoittelu. Joukko vastaa itse hyvin vahvasti oman suorituskäytännön kehittämisestä, jolloin toimintaan liittyy esimerkiksi ristiinkoulutusta. Tällaisissa tilanteissa lähtökohtaisesti ryhmän jäsenet kouluttavat omaan osaamisalueeseensa liittyviä toimintoja muille jäsenille. Toisaalla on esimerkiksi jonkun taistelutilanteen harjoittelu, esimerkiksi rakennetun alueen taistelutekniikat (CQB). Tällaiseen harjoitusti-

lanteeseen liittyy luonnollisesti myös taistelunjohtamisen käytänteitä. Kuitenkin päätin sijoittaa harjoittelun omaan kategoriaansa, sillä se sisältää myös itsenäisinä ilmeneviä elementtejä.

Haastateltavien kuvausten perusteella harjoittelussa saatujen havaintojen kautta luodaan edellytykset menestyksekkäälle johtamistoiminnalle varsinaisissa mahdollisissa taistelutilanteissa.

### **Käytäntö 3: Tehtävän suunnittelu**

Pyydettyessä haastateltavia kuvailemaan jotain heidän johtajuuttaan hyvin kuvaavaa tilannetta, useimmin esiin nousi tehtävän suunnittelu. Tehtävän suunnittelu liittyy nimensä mukaisesti tulevan tehtävän toteutusperiaatteiden suunnitteluun. Kuvauksien mukaan tehtävän suunnittelussa joukko kokoontuu ja aloittaa toiminnan usein keskustelulla, jonka jälkeen henkilöt alkavat valmistella omia tehtävän suunnitteluun liittyviä vastuualueitaan osaamisensa mukaisesti. Kaikkien osallistuminen tehtäväsuunnitteluun mahdollistaa haastateltavien mukaan useiden näkökulmien huomioimisen, mikä parantaa suunnitelman laatua. Toisaalta haastateltavat kokivat osallistumisen suunnitteluun tärkeäksi, koska tällöin he ymmärsivät toiminnan tavoitteen paremmin. Tehtävän suunnittelussa yhdistyy monia muita käytäntöjä. Esimerkiksi päätöksentekoa tapahtuu suunnittelun aikana eri vaiheissa. Tämän lisäksi suunnittelu päättyy usein suunnitelman käskemiseen.

### **Käytäntö 4: Toiminnan kehittäminen**

Toiminnan kehittäminen on hyvin samankaltainen käytäntönä kuin esimerkiksi tehtävän suunnittelu. Kun tehtävän suunnittelussa keskiössä on jonkun yksittäisen tehtävän toteutusperiaatteiden suunnittelu, toiminnan kehittämisessä keskeistä on suorituskyvyn kehittämiseen tähtäävän pidempiaikaisen projektin toteutusperiaatteiden ja tavoitteiden määrittäminen ja lopulta niiden toteuttaminen. Samalla tavalla kuin tehtävän suunnitteluun, myös toiminnan kehittämiseen liittyy useampia käytäntöjä. Kuitenkin keskeisenä asiana toiminnan kehittämisen käytännössä on se, että joku asia lopulta kehittyy ja sen eteen tehdään töitä. Haastateltavat kokivat motivoivana tekijänä sen, että he saavat tuoda kontribuutionsa toiminnan kehittämiseen.

### **Käytäntö 5: Käskeminen**

Tässä tapauksessa käskemisellä tarkoitetaan tilannetta, jossa suunniteltu toimenpide käsketään toteutukseen. Haastatteluaineistossa käskeminen liitettiin erityisesti tehtävän suunnitteluun ja sen tarkoituksena on päivittää viimeiset tiedot kaikille toiminnan osapuolille. Käskemisellä ei kuitenkaan tarkoiteta käskemistä sillä tavalla kuin sotilaallisessa kontekstissa yleensä ymmärretään. Tällöin käskeminen on enemmän keskustelunomainen tilanne, jossa kerrataan tehtävän toteutuksen yksityiskohdat sillä tavalla, että kaikki ovat asiassa samalla viivalla toiminnan alkaessa. Sotilaalliseen toimintakulttuuriin kuuluva komentojen eli käskyjen antaminen on tässä tutkimuksessa sisällytetty taistelun johtamiseen. Kuitenkin haastateltavat toivat ilmi, että itse asiassa käskytuskulttuuri sillä tavoin, kun se sotilaallisessa kontekstissa yleensä ymmärretään, ei liity kovinkaan vahvasti erikoisjoukkojen johtamiskulttuuriin ja sitä jopa pyritään välttämään.

### **Käytäntö 6: Päätöksenteko**

Päätöksenteko oli myös yksi keskeisistä haastatteluissa ilmenneistä johtajuuden käytännöistä. Osassa haastatteluissa päätöksentekoa käytettiin synonyyminä tehtävän suunnittelulle ja toisaalta käytettiin termiä ratkaisun tekeminen. Tässä olen jäsentänyt käsitteet sillä tavalla, että olen sijoittanut ne kuvaukset, joissa kuvataan prosessinomaista työskentelyä tehtävän suunnittelemiseksi, tehtävän suunnittelun alle. Päätöksenteolla sen sijaan tarkoitetaan tässä niitä hetkiä, kun johonkin asiaan pitää tehdä ratkaisu tai päätös. Tämä päätös voi olla esimerkiksi tehtävän suunnittelussa tehtävä päätös tehtävän tai sen jonkun osan toteuttamisesta. Päätöksellä tarkoitetaan myös esimerkiksi taistelutilanteessa tehtäviä ratkaisuita johonkin käsillä olevaan ongelmaan. Päätöksenteko vaikuttaisi olevan hyvin keskeinen johtajuuden käytäntö, sillä se liittyy hyvin vahvasti muihin käytäntöihin.

### **Käytäntö 7: Taistelunjohtaminen**

Taistelunjohtaminen on jäsenetty haastateltavien kuvausten perusteella toiminnaksi, jolla ohjataan ryhmää kohti määritettyä tavoitetta. Pääasiassa johtaminen on tässä tapauksessa voimien kohdentamista ja toiminnan koordinoitua. Kuitenkin taistelunjohtamiseen liittyy oleellisena osana myös päätöksentekoa. Päätöksenteko voi olla esimerkiksi toiminnan uudelleen suuntaaminen tai toiminnan luonteen muuttaminen kesken tehtävän. Toisaalta päätöksenteko voi olla taistelutilanteessa ilmenneiden ongelmien ratkaiseminen, joita haastateltavat

kuvaavat ratkaisuiden tekemiseksi. Tällä tavalla päätöksenteko sisältää sekä ryhmän toimintaan liittyvät päätökset että yksittäisten henkilöiden tekemät ratkaisut.

### **Käytäntö 8: Tehtävän jälkitoimet**

Tehtävän jälkitoimiin on jäsennetty sellaiset toiminnot, joita ryhmä toteuttaa tehtävän toteuttamisen jälkeen. Tässä tapauksessa haastateltavien kertomuksista tähän käytäntöön jäsenyksi tehtävän jälkeinen huoltaminen, raportointi sekä tehtävän välitön läpikäyminen (hot wash up) sekä mahdollinen purkutilaisuus (debriefing). Jälkitoimilla vaikutti olevan merkitystä erityisesti avoimuuden ja oppimisen näkökulmasta. Tilaisuuksissa kerrattiin menneet tapahtumat, jolloin saadut havainnot välittyivät kaikille henkilöille. Tällä tavalla mahdollistettiin yksilöiden oppiminen.

### 4.3 Johtajuuden esiintyminen käytännöissä

Tässä alaluvussa esittelen aluksi, millä tavalla eri toimijat osallistuvat johtajuuden rakentumiseen erilaisissa käytännöissä. Tämän jälkeen pohdin sitä, miten erilaiset johtajuuden uskomukset konkretisoituvat näissä käytännöissä ja millä tavoin ne mahdollistavat erilaisten johtajuuden konfiguraatioiden (DeRue 2011) muodostumisen eri tilanteissa. Tämän lisäksi sidon havaintoja aikaisempaan tutkimukseen.

Tekemäni ristiintaulukoinnin perusteella päätöksenteko, tehtävänsuunnittelu sekä taistelunjohtaminen nousivat keskeisiksi käytännöiksi. Näihin kolmeen käytäntöön liittyi eniten uskomuksia. On mahdollista, että näiden kolmen käytännön nouseminen vahvasti esiin johtuu aineiston puutteellisuuksista, mutta haastateltavien kuvausten perusteella näyttää kuitenkin siltä, että juuri nämä kolme johtajuuden käytäntöä ovat merkittävässä roolissa erikoisjoukkojen johtajuuden näkökulmasta. Tätä ajatusta tukee se, että pyytäessäni haastateltavia kuvaamaan joitain tilanteita, jotka kuvaavat erityisen hyvin erikoisjoukkojen johtajuutta, juuri nämä käytännöt nousivat useimmin esiin. Tämä selittyy osaltaan myös sillä, että muut aineistosta kummunneet käytännöt liittyvät vahvasti näihin kolmeen käytäntöön. Esimerkiksi keskustelu liittyy muihin käytäntöihin kuten tehtävänsuunnittelu, päätöksenteko tai taistelunjohtaminen. Samalla tavalla käskeminen voi olla osa tehtävänsuunnittelua.

Kolmen käytännön korostumien selittyä myös sillä, että tehtävänsuunnittelu, taistelunjohtaminen ja päätöksenteko ovat keskeisiä erikoisjoukkojen olemassaolon kannalta, sillä ne liittyvät operatiiviseen toimintaan. Tällöin muut käytännöt ovat alisteisia kolmelle keskeisimmälle käytännölle. Tästä syystä pääpaino Maavoimien erikoisjoukkojen johtajuuden tarkastelussa ja siinä, millä tavoin uskomukset konkretisoituvat näissä käytännöissä, painottuu juuri näihin keskeisiin käytäntöihin.

Toistuvain maininta erityisen hyvin erikoisjoukkojen johtajuutta kuvaavasta tilanteesta näyttäisi liittyvän tehtävänsuunnitteluun. Näissä kuvauksissa tehtävänsuunnitteluun liitettiin hyvin vahva yhdessä tekemisen ilmapiiri. Tämä selittyy osittain tehtävänsuunnitteluun liittyvään prosessiin, jossa jokainen tekee oman osaamisensa ja vastualueensa puitteissa oman osansa suunnitelmasta. Tällä tavoin yhdessä tehtynä suunnitelma pystytään tekemään nopeasti, mutta se myös mahdollistaa jaetun ymmärryksen rakentumisen tehtävän tavoitteista sekä toteuttamisperiaatteista. Tällä tavoin mahdollistetaan toiminta kentällä.

Kuvausten perusteella suunnitteluprosessi on hyvin avoin tilanne, jossa kaikki osallistuvat suunnitelman laatimiseen oman osaamisensa perusteella. Suunnitelman laatiminen aloitetaan usein keskustelemalla vaihtoehtoista, jotta saadaan mahdollisimman useita erilaisia näkökulmia toteuttamisvaihtoehtoista. Haastateltavien mukaan tällainen toimintatapa on suotavaa ja jopa välttämätöntä, sillä menestyäkseen pienellä joukolla pitää kyetä toimimaan mahdollisimman luovasti. Haastateltavat kokivat myös, että on motivoivaa saada tuoda omat mielipiteensä esille. Tällä tavoin suunnitteluun osallistuvat henkilöt myös sitoutuvat paremmin tavoitteiden saavuttamiseen. Suunnitteluprosessi on käytäntö, jossa koko ryhmä näyttäytyy tuottajana eikä pelkästään ylhäältä tulevien käskyjen noudattajana. Kuvausten perusteella suunnittelutilanteessa virallisella johtajalla on viimeinen sana sanottavanaan, mutta kokonaisuudessa kaikilla on tasavertainen mahdollisuus tuoda oman näkemyksensä suunnitelmaan.

Edellä olevassa havainnossa ilmenee, kuinka virallisella johtajalla on ryhmässään merkittävä rooli, mutta muiden ryhmän jäsenten osuutta johtajuuden rakentumiseen ei voida sivuuttaa. Tällöin yksilöt ottavat osaa johtajuuteen ja sen kehittymiseen, mutta he eivät ”sisällä” johtajuutta. (Denis ym. 2012, 254.) Tällöin voidaan myös havaita, kuinka johtajuudella voi olla organisaatiossa useita erilaisia muotoja virallisen ja interaktioiden kautta kumpuavan johtajuuden välillä (Virtaharju 2016, 15).



Tehtäväsuunnittelutilanteessa, vaikuttaisi ilmenevän DeRuen (2011) esittämistä johtajuuskonfiguraatioista sekä keskitettyä, hajautettua että jaettua muotoa. Jaettu johtajuus näyttäytyy erityisesti vaiheessa, jossa keskustellaan vaihtoehdoista. Vaiheessa, jossa erityisosaajat alkavat laatimaan oman vastuualueensa suunnitelmia, on sen sijaan viitteitä hajautetun johtajuuden konfiguraatioon. Näiden lisäksi ryhmänjohtaja kantaa taustalla kokonaisvastuuta toiminnasta, mikä voidaan katsoa olevan keskitettyä johtajuutta.

Tehtäväsuunnitteluun liittyi osittain käskemistä. Tässä tapauksessa käskeminen on hieman harhaanjohtava nimitys. Todellisuudessa tehty suunnitelma ainoastaan kerrataan kaikille toimintaan osallistuville, koska kaikki ovat osallistuneet suunnitteluun ja näin ollen ovat tietoisia tehtävän karkeista toteutusperiaatteista. Käskeminen ei siis tapahdu pelkästään ylhäältä alaspäin tapahtuvana vaikuttamisena vaan tässäkin tapauksessa sisällön tuottajina ovat ne henkilöt, joilla on ollut vastuuta erilaisista tehtävään liittyvistä osa-alueista kuten erilaisista aselajitoiminnoista. Erilaisista osa-alueista vastanneet henkilöt siis kertovat, millä tavalla heidän vastuualueensa toiminto toteutetaan ja tarvittaessa kouluttavat siihen liittyviä asioita. Käskeminen tässä kontekstissa ei ole yksisuuntaista viestintää, vaan se on monen toimijan yhteistyössä toimivaa koordinaatiota, jolla luodaan toiminnalle puitteet ja reunaehdot.

Myös päätöksenteko nousi haastatteluissa vahvasti esille. Päätöksenteko näyttäytyi tilanteissa, joissa esimerkiksi päätettiin tehtävän toteuttamisen yksityiskohdista. Tällöin päätöksentekijä näytti usein olevan virallinen johtaja. Kuvausten perusteella virallinen johtaja kuitenkin aina mahdollisuuksien mukaan huomioi mahdollisimman monta näkemystä ennen päätöksentekoaan. Myös Fraherin ja Grintin (2016) havaintojen mukaan SEAL-ryhmissä virallisen johtajan rooli on erityisesti koota muiden ryhmän jäsenten ideat ja kehittää niiden pohjalta toimiva suunnitelma.

Haastateltavat painottivat myös jokaisen ryhmän jäsenen kykyä tehdä päätöksiä. Tällöin puhuttiin usein ratkaisuntekokyvystä. Erityisesti kentällä tapahtuvassa toiminnassa, kuten taistelunjohtamisessa, nähtiin tärkeäksi, että jokaisella henkilöllä on kyky tehdä ratkaisuja. Tämä johtuu siitä, että tilanteet, joihin tutkimuksen kohteena oleva joukko valmistautuu, ovat haastattelujen perusteella hyvin kompleksisia ja tästä johtuen pelkästään keskitetty johto ei ole mahdollista.

Haastatteluissa tuli ilmi, että joukon kokemustaso määrittää osittain sen, kuinka paljon päätöksenteko keskittyy viralliselle johtajalle. Kuvausten perusteella kokemattomalla joukolla päätöksenteko keskittyi, jolloin vastaan tuleviin haasteisiin haettiin ratkaisua viralliselta johtajalta. Vastaavasti kokenut joukko kuvattiin luovemmaksi ja tällä tavoin yksilöt tai ryhmät pystyivät tekemään itsenäisiä ratkaisuita ongelmia kohdatessaan. Tällainen ryhmän ominaisuus kuvattiin tavoiteltavaksi. Joukon kokemattomuutta kuvattiin toisaalta siten, että joukko ei ollut toiminut samalla kokoonpanolla pitkään yhdessä tai joukko ei ollut aiemmin harjoitellut vastaavanlaisia tilanteita.

Bechky ja Okhuysen (2011) ovat havainneet improvisointikyvyn olevan keskeinen tekijä organisaatioiden selviämiseen kompleksisissa tilanteissa. Heidän mukaansa organisaation improvisointikykyyn vaikuttavat yhteinen ymmärrys tehtävien tavoitteista sekä organisaation tavasta työskennellä. Tällaiset sosiokognitiiviset resurssit voidaan saavuttaa arkisissa käytännöissä, joissa luodaan yhteinen hyväksyntä työn tavoitteista, kehitetään tehtävään liittyvien toimintoja ja taitoja sekä luodaan yksilöille kyky toimia yli vastuualuerajojen. (Bechky & Okhuysen 2011, 256.) Bechkyn ja Okhuysenin mainitsemalla improvisointikyvyllä sekä haastateltavien kuvaamalla luovuudella vaikuttaisi olevan vahva liitospinta. Haastateltavien kuvauksissa on havaittavissa, kuinka osallistumalla esimerkiksi tehtävänsuunniteluun luodaan kaikille ymmärrys tehtävän tavoitteista. Tämän lisäksi harjoittelulla, johon liitettiin myös risitiinkoulutus, rakennetaan yksilöiden kykyjä. Sen sijaan yhteinen ymmärrys organisaation tavasta työskennellä vaikuttaisi rakentuvan nimenomaan kokemuksen kautta. Toisin sanoen pitkään toiminut joukko voi olla improvisointikykyisempi, koska heille on muodostunut yhteinen työskentelyrutiini ja he tuntevat työtovereiden tavan toimia.

Myös aikaresurssin koettiin vaikuttavan siihen, kuka päätöksiä tekee. Mitä nopeampi tilanne on, sitä useammin päätöksenteko keskittyy kuvausten perusteella viralliselle johtajalle. Kuitenkin poikkeaviakin mielipiteitä näihin uskomuksiin oli. Osa haastateltavista koki, että tilanetekijät eivät vaikuta päätöksentekoon, vaan ryhmä toimii samalla tavalla tilanteesta riippumatta. Näiden kommenttien perusteella vaikuttaisi siltä, että tässä tulee vastaan juuri ero päätöksenteon ja ratkaisuiden välillä. Ratkaisuiden tekoa odotetaan tilanteesta riippuen jokaiselta ryhmän jäseneltä ja ne voivat olla hyvinkin pieniä ratkaisuita. Päätöksenteko taas vaikuttaisi olevan enemmänkin koko ryhmän toimintaa koskevia päätöksiä ja näiden päätöksien tekemisen keskittyminen tai hajautuminen vaikuttaisi johtuvan juuri tilanetekijöistä.

Päätöksenteko näyttäisi olevan keskeinen elementti myös taistelunjohtamisessa. Kuvauksissa harjoitustilanteista haastateltavat kuvasivat hyvin sen, millaisia erilaisia rooleja johtajuudelle muotoutuu. Näiden kuvausten perusteella jäsenyi kolme erilaista johtajuuden tasoa. Ensimmäistä tasoa voisi kuvata ryhmän sisäiseksi keskinäiseksi kommunikaatioksi, joka näkyy pääasiassa tilanteissa, jossa ei ole varsinaisia ongelmia ratkaistavana. Tällöin ensimmäinen taso liittyy suunniteltuun ja ennakoituun toimintaan. Ensimmäisessä tasossa on viitteitä jaetun johtajuuden konfiguraatioon (DeRue 2011). Tällä tasolla ryhmän jäsenet ohjaavat toinen toistaan jakaen tietoa tilanteesta ja tällä tavoin vievät ryhmää kohti tavoitetta. Tämä taso näyttäytyy erityisesti liikkeen ylläpitämisenä. Parhaimmillaan kuvauksissa ilmenee, kuinka tämä vaikuttaminen ryhmän jäsenten välillä on sanatonta. Havainnolla on yhtäläisyyksiä Mintzbergin (1979, 3) esittämään keskinäisen koordinoinnin (mutual adjustment) mekanismiin. Mintzbergin mukaan menestyksekkään toiminnan perusta monimutkaisissa ja uusissa tilanteissa on vertaisten kyky sopeutua toinen toisensa tekemiseen. Jaetun johtajuuden teorioissa korostetaan Mintzbergin kuvausta vastaavaa vertaisten välillä tapahtuvaa johtamista vertikaalisen johtajuuden rinnalla (ks. esim. Cox. ym. 2003, 53; Pearce ym. 2009, 234).

Yhdessä kuvauksessa erikoisjoukkoryhmää kuvataankin urheilutermein esimerkiksi jääkiekkjoukkueen kentällisenä, jossa pyritään lukemaan toisen liikkeitä ja tarvittaessa paikkaamaan kaverin tekemää virhettä. Nämä kuvaukset näyttäytyvät erityisesti harjoitustilanteissa, jossa kuvataan taistelua rakennetulla alueella. Haastateltavien mukaan tässä taistelun lajissa tilanteet muodostuvat nopeasti, jolloin kärjessä etenevät henkilöt joutuvat tekemään nopeita ratkaisuja.

Toinen johtajuuden taso liittyy suurempien haasteiden ratkaisemiseen. Näissä tilanteissa vastaan tullut tilanne on sellainen, joka vaatii päätöksentekoa, jotta liikkeen jatkaminen on mahdollista. Tällainen tilanne voisi olla esimerkiksi haavoittuneen hoitaminen ja siihen liittyvät jatkotoimenpiteet. Tällaisissa tilanteissa haastateltavien mukaan johtovastuun ottaa se, jolla on paras ammattitaito tai paras tilanneymmärrys. Tällöin tilanteessa johtajaksi voi nousta hetkellisesti kuka tahansa ryhmästä ja johtaja saattaa vaihdella tilanteen mukaan. Tässä johtajuuden tasossa on viitteitä hajautetun johtajuuden konfiguraatioon (DeRue 2011). Toisella johtajuuden tasolla on liittymäpinta Bechkyn ja Okhuysenin (2011) mainitsemaan improvisointikykyyn.

Osa haastateltavista koki kuitenkin, että aiemmin kuvatuissa tilanteissa johtovastuu on virallisella johtajalla ja ryhmän jäsenet voivat vaikuttaa johtajan päätöksiin sillä tavalla, että käsillä oleva ongelma saataisiin ratkaistua. Pääosin suurin osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että näissä tilanteissa johtovastuu on sillä, joka osaa parhaiten. Todennäköisesti tässä tilanteessa haastateltavat mieltävät johtamisen hieman eri tavoilla, mikä selittäisi vaihtelun vastauksissa. Tässä tapauksessa osa näkee kaiken vaikuttamisen johtajuutena, kun taas osa haastateltavista mieltää johtamisen ensisijaisesti virallisen johtajan toiminnaksi, vaikka samaan aikaan tunnustavat, että ryhmässä tapahtuu aiemmin kuvatun kaltaisia interaktioita. Tätä ei vaan mielletty kaikkien haasteltavien osalta johtamiseksi. Näissä kuvauksissa tulee esiin kolmas havaittu taso.

Kolmas johtajuuden taso on virallinen johtajuus. Tällä johtajuuden tasolla toimivat ryhmien viralliset johtajat. Haastateltavien mukaan virallisen johtajan asema on kiistämätön ja kaikki tunnustivat virallisen johtajan aseman erityisesti vastuunkantajana. Tällöin erityisesti vastuukysymyksissä ilmenee keskitetyn johtajuuden konfiguraatio (DeRue 2011). Taistelunjohtamisessa virallisen johtamistason tehtävänä on erityisesti huolehtia siitä, että toiminta suuntautuu tavoiteltuun loppuasetelmaan. Kuvausten perusteella virallinen johtaja onkin eräänlainen toiminnan rytmittäjä, joka huolehtii toiminnan vaiheistuksesta. Virallisen johtajan tehtävä on myös toimia linkkinä seuraavan johtoportaan suuntaan.

Jäsentämistäni kolmesta johtajuuden tasosta kaksi ensimmäistä liittyy johtajuuden interaktioiden kautta kumpuavaan (emergent) muotoon, kun taas kolmas muoto liittyy viralliseen johtaja-asemaan (prescribed leadership ks. esim. Virtaharju 2016, 15). Johtolankoja siihen, mikä mahdollistaa tällaisten erilaisten johtajuuskonfiguraatioiden muodostumisen, löytyy haastateltavien vastauksista jäsenneyistä johtajuuden uskomuksista.

Riippumatta käytännöstä, yksilön kyvyt nousivat yhdeksi keskeiseksi rakennetekijäksi kaikissa johtajuuden käytännöissä. Pääasiassa yksilön kyvyistä puhuttaessa tarkoitettiin yleisesti kenen tahansa ryhmän jäsenen kykyjä, mutta joissain tapauksissa mainittiin myös virallisen johtajan ominaisuudet, jotka vaikuttavat ryhmän toimintaan. Pääasiallinen tekijä yksilön ominaisuuksista johtajuuden rakentumiseen näyttäisi olevan yksilön ammattitaito sekä kokemus. Tämä pätee niin ryhmän johtajan kuin muidenkin ryhmän jäsenten osalta. Itse asiassa ryhmänjohtaja on usein ryhmänsä kokeneimpia ja ammattitaitoisimpia henkilöitä johtuen siitä, että ryhmänjohtaja kasvaa tehtävänsä organisaation sisältä.

Yksilön ammattitaidolla ja kokemuksella koettiin olevan suuri painoarvo käytäntöihin osallistumisessa. Vaikka tulosten perusteella kaikilla näyttäisi olevan mahdollisuus tuoda yhtäläisesti oma mielipiteensä esiin, kuitenkin ammattitaitoa ja kokemusta arvostetaan ja usein juuri tällaiset henkilöt koettiin nousevan johtajiksi erilaisissa tilanteissa. Myös Virtaharju ja Liiri (2017) ovat havainneet kuinka tekninen kyvykkyys luo uskottavuutta kollektiivissa. Tällaisen henkilön pyrkimyksiin suhtaudutaan heidän mukaansa myönteisesti.

Joissain tilanteissa tilannetekijöillä on merkitystä siihen, että jonkun henkilön koettiin nousevan johtajan rooliin erilaisissa käytännöissä. Tällä tarkoitettiin sitä, että joissain tilanteissa johtovastuu kuvattiin olevan sellaisella henkilöllä, jolla oli sillä hetkellä paras tilannekuva. Kuvauksissa ilmeni myös se, että joukon perustaistelumenetelmät (Standard Operating Procedure) on rakennettu sillä tavoin, että kuka tahansa, jolla on paras tilannekuva, pystyy aloittamaan johtamisen.

Vaikka oli mahdollista, että muutkin ryhmän jäsenet kuin ryhmänjohtaja pystyi tulosten perusteella nousemaan tietyissä tilanteissa johtaja-asemaan, virallisen johtajan asema oli kiistämätön. Kaikissa haastatteluissa tunnustettiin ryhmänjohtajan merkitys ensisijaisena johtajana ja erityisesti vastuunkantajana. Kuitenkin yksi haastateltava totesi ryhmänjohtajan olevan lopulta enemmän ryhmän jäsen kuin mitenkään ”erityinen” yksilö ryhmässä.

Jotkut haastateltavat nostivat esiin sen, että virallisella johtajalla vaikuttaisi olevan myös merkitystä siihen, millä tavalla ryhmä toimii. Kuvausten perusteella ryhmänjohtajan johtamistavalla on suuri merkitys siihen, millä tavalla ryhmän jäsenet pääsevät osallistumaan toimintaan. Haastateltavien mukaan osa johtajista pyrkii olemaan ottamatta liian vahvaa johtajan roolia ja pikemminkin kannustamaan ryhmän jäseniä osallistumaan erilaisiin käytäntöihin kuten päätöksentekoon. Osa johtajista sen sijaan haluaa pitää vahvemman kontrollin itsellään, jolloin vastuu toiminnasta painottuu yhä enemmän ryhmänjohtajalle. Eräiden vastausten pohjalta oli havaittavissa, että johtamistapa säilyy ryhmässä, vaikka johtaja vaihtuisikin. Pääasiallisesti haastateltavat olivat sitä mieltä, että osallistuminen käytäntöihin lisää motivaatiota toimia.

Yhdeksi uskomuskategoriaksi nousi avoimuuden merkitys. Aiemmin kuvattu ”tasa-arvo” ryhmän sisällä mahdollisti haastateltavien mukaan toisaalta sen, että toiminta kentällä mahdollistettiin ottamalla mahdollisimman monen henkilön mielipide huomioon suunnitelmaa laadittaessa. Toisaalta kaksisuuntainen keskustelukulttuuri lisäsi myös sitoutumista toimintaan, kun henkilöt olivat saaneet oman mielipiteensä kuuluviin. Avoimuuden merkitys nousi useimmin esiin tehtävänsuunnittelun ja päätöksenteon käytännöissä. Avoimuudella oli merkitystä myös taistelunjohtamisessa, sillä siihen liittyvä tiedon jatkuva jakaminen on merkityksellistä tilanneymmärryksen luomiseksi jokaiselle ryhmän jäsenelle.

Osittain avoimuuden kanssa päällekkäin näyttäisi sijoittuvan yhdessä tekeminen. Siinä missä avoimuus liittyi pääasiallisesti henkilöiden väliseen kommunikointiin, yhdessä tekemisen kategoriassa nousi esiin osallistumiseen liittyvät teemat. Haastateltavat kokivat, että he ovat sitoutuneempia tavoitteisiin, kun he pääsevät itse osallistumaan niiden määrittämiseen sekä niiden keinojen määrittämiseen, joilla tavoitteisiin pyritään. Toisaalta haastateltavat kokivat, että osallistuminen kaikkiin käytäntöihin mahdollisti tehokkaan toiminnan. Tässä nousee juuri kolmen keskeisimmäksi nousseen käytännön merkitys esiin.

Taistelunjohtaminen on erikoisjoukkojen tarkoituksen kannalta merkityksellinen käytäntö, mutta taustalla on hyvin vahvasti myös tehtävänsuunnittelun ja päätöksenteon merkitys. Tehtävänsuunnittelulla luodaan edellytykset toiminnalle varsinaisessa tilanteessa. Päätöksentekoa sen sijaan tehdään kaikissa vaiheissa. Ottamalla koko joukon mukaan päätöksentekoon ja tehtävänsuunnitteluun, mahdollistetaan menestyksenkäs toiminta varsinaisessa tilanteessa. Joukolla on riittävä ymmärrys toiminnan tavoitteista, jolloin he pystyvät tarvittaessa tekemään varsinaisen toiminnan aikana ratkaisuita ja ottamaan johtajan roolin.

Tähän liittyy myös yhteisymmärrys tavoitteista, joka mahdollistaa sen, että joissain tilanteissa kuka tahansa voi tehdä ratkaisuja. Näyttäisi siltä, että juuri osallistuminen käytäntöihin kaikissa vaiheissa sekä avoin tiedonjakamisen ilmapiiri mahdollistavat hyvän yhteisymmärryksen kaikilla ryhmän jäsenillä. Toisaalta henkilöt sitoutuvat tällöin myös tavoitteisiin paremmin. Järkevien tavoitteiden asettaminen koettiin merkitykselliseksi asiaksi riippumatta siitä, koska se esimerkiksi tehtävään liittyvää tavoitetta tai normaaliin arkeen ja toiminnan kehittämiseen liittyvää tavoitetta. Tässä tapauksessa virallisen johtajan yhdeksi tehtäväksi koettiin merkityksen antaminen toiminnalle. Toisaalta tällä voidaan tarkoittaa konkreettisen tavoitteen antamisen lisäksi joukon motivoimista.

Haastateltavat kertoivat, kuinka selkeän tavoitteen lisäksi toimintaan sitoutumiseen vaikutti se, että yksilöille annettiin riittävästi tilaa toteuttaa omaa vastuualuettaan. Avoimuuden osalta korostettiin sitä, että kaikki mahdolliset ajatukset pitää tuoda esiin mahdollisimman menestyksekkään toiminnan mahdollistamiseksi. Toiminnanvapauden osalta korostettiin tekemistä. Haastateltavien mukaan on motivoivinta toimia silloin kun heidän ammattitaitoonsa luotetaan ja he saavat vapaasti tehdä asioita parhaaksi katsomallaan tavalla huomioiden kuitenkin asetetut tavoitteet. Tämä näkyi erityisesti tehtävänsuunnittelussa sekä taistelunjohtamisessa, jossa molemmissa nähtiin tarpeelliseksi se, että yksilöt saavat toimia vapaasti ja toteuttaa omaa osaamistaan.

Vapauden antamisella vaikuttaisi olevan myös tiivis suhde vastuun kategoriaan. Siinä missä ensisijaisesti vastuun koettiin olevan virallisen johtajan kannettavana, haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että jokainen kantaa vastuun omasta tekemisestään. Kun ryhmän jäsenille annettiin vapaus toimia, he kokivat, että heillä on vastuu toteuttaa omaa vastuualuettaan parhaalla mahdollisella tavalla. Toisin sanoen he sitoutuivat paremmin työhönsä. Joissain haastatteluissa korostettiin sitä, että ei haluta tehdä omaa vastuualuetta mahdollisimman hyvin pelkästään itsenä takia vaan erityisesti koko ryhmän takia. Kaiken kaikkiaan vastauksissa nousi vahvasti esiin ryhmän sisäinen dynamiikka.

Ihmissuhteiden ja luottamuksen merkitys vaikuttaisi olevan hyvin keskeinen uskomus erikoisjoukkojen johtajuudessa. Vertaillessani uskomusten ja käytäntöjen välisiä suhteita toisiinsa sekä uskomusten suhteita toisiinsa, luottamus ja ihmissuhteet nousivat vahvasti esiin. Luottamus ja ihmissuhteet vaikuttaisivat olevan jonkinlainen linkki, jotka mahdollistavat uskomusten konkretisoitumisen käytännöissä. Tällä tavoin haastateltavat kokivat luottamuksen merkitykselliseksi johtajuuskokemukseksi.

Aiemmin mainittiin, kuinka ammattitaito ja kokemus koettiin merkittäväksi tekijäksi johtajuuden kannalta. Luottamus näyttäisi kuitenkin mahdollistavan sen, että joillekin henkilöille annetaan vastuuta ja vapaus toimia. Osa haastateltavista kuvasi, kuinka nähdessään ryhmän jäsenen saavan vastuuta ja onnistuessaan tai oppiessaan epäonnistumisesta, luottamus näihin henkilöihin kasvoi. Näistä tilanteista saatu kokemus mahdollisti taas sen, että myöhemmissä tilanteissa kyseiseen henkilöön kyettiin luottamaan ja tiedettiin, että henkilö kykenee antamaan kontribuutionsa ryhmälle. Fletcherin (2004, 649–650) mukaan jälkisankarillisissa johtajuusteorioissa johtajuuteen liittyvät sosiaaliset interaktiot eroavat muista interaktioista nimenomaan sillä, että ne johtavat positiivisiin tuloksiin, kuten oppimiseen.

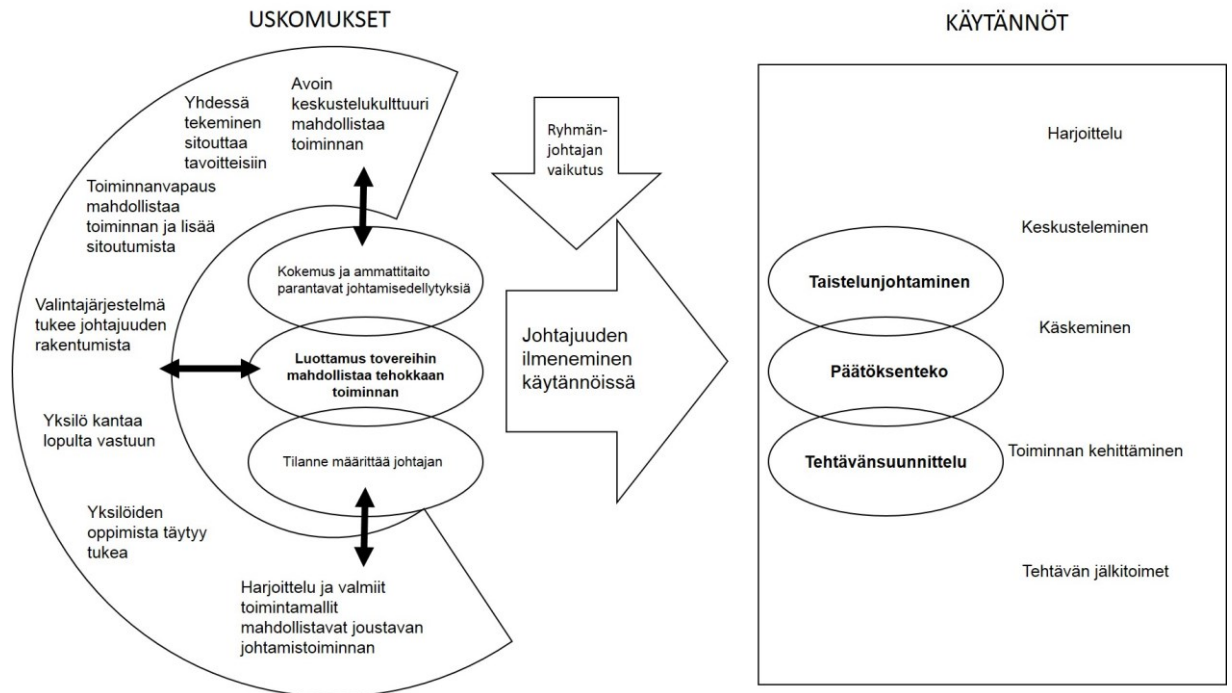
Luottamus ja ihmissuhteet olivat yhteydessä myös siihen, kuinka avoin keskusteluilmapiiri ryhmässä oli. Kuvauksissa ilmeni, kuinka erityisesti uusien jäsenten osalta ilmapiiri muuttui, kun ihmissuhteet syvenivät muiden ryhmän jäsenten kanssa. Luottamuksen ja ihmissuhteiden kautta näyttäisi mahdollistuvan myös erilaisissa käytännöissä minimaalinen tai jopa sanaton johtaminen, mitä pidettiin hyveenä. Haastateltavien kuvausten mukaan hyvin toistensa tuntevien ryhmän jäsenten välillä toiminta eteni monesti sanattomasti kohti määritettyä tai tiedostamatonta tavoitetta.

Luottamuksen rakentumiseen näyttäisi osaltaan vaikuttavan valintajärjestelmän merkitys. Haastateltavat kuvasivat, kuinka valintajärjestelmä tuki ryhmätoimintaan ja päätöksentekoon kykenevien henkilöiden valintaa. Tällöin joukkoon valikoitui sellaisia henkilöitä, joihin pystyttiin luottamaan ja pohja luottamukselle oli tällöin valmiiksi olemassa. Tämän lisäksi haastateltavien mukaan ryhmän optimaalisen toiminnan kannalta ryhmän pitää toimia riittävän kauan yhdessä, jotta ryhmän sisäinen luottamus kasvaa riittävän vahvaksi. Haastateltavien mukaan ei riitä, että tuntee toisensa hyvin vaan pitää olla toiminut riittävän kauan samalla kokoonpanolla, jotta ryhmä toimii parhaalla mahdollisella tavalla. Toisaalta valintajärjestelmän merkitys nousi esiin virallisen johtajan näkökulmasta. Haastateltavat kokivat hyvänä sen, että ryhmänjohtaja ”nousee” joukon keskuudesta, jolloin keskeiset tekijät eli, kokemus, ammattitaito ja luottamus ovat jo olemassa.

Vastakohtana tälle haastateltavat nostivat esiin ylempien johtoportaiden tehtävien ongelmallisuuden. Se, että näissä tehtävissä tehtävänhoitaja vaihtuu tiheästi, koettiin ongelmalliseksi nimenomaan ihmissuhteiden ja luottamuksen osalta. Vaikuttaisi siltä, että haastateltavat kokivat näiden tehtävänhoitajien aseman ongelmalliseksi juuri siksi, että heitä ei tunnettu ja erityisesti heidän kyvykkyytensä eivät olleet selvillä, jolloin luottamus ei päässyt rakentumaan riittävän syväksi.

Alla olevassa kuvassa 4 on kuvattu se millä tavalla uskomukset ja käytännöt kytkeytyvät toisiinsa analyysissä. Kuvan perusteella on havaittavissa kuinka uskomuksista luottamus, yksilöiden ja sitä kautta ryhmän ominaisuudet sekä tilannetekijät vaikuttivat tulosten perusteella siihen millä tavalla johtajuus ilmenee käytännöissä kollektiivisena ominaisuutena. Muut seitsemän uskomuskategoriaa ovat merkityksellisiä johtajuuden rakentamisen näkökulmasta, mutta niiden konkretisoitumiseen käytännössä vaikuttaa aiemmin mainitut kolme keskeisintä uskomuskategoriaa.





Kuva 4. Uskomusten ja käytäntöjen kytkeytyminen toisiinsa.

Drath ym. (2008, 644) jakaa uskomukset karkeasti kolmeen osittain päällekkäiseen kategoriin: 1) uskomukset siitä, että suunta, toiminnan kohdistaminen sekä sitoutuminen ovat tarpeellisia organisaation toiminnan kannalta; 2) uskomukset yksilöiden käyttäytymisestä ja ominaisuuksista, jotka lisäävät tai heikentävät suuntaa, toiminnan kohdistamista ja sitoutumista; 3) uskomukset käytännöistä, jotka tuottavat suuntaa, toiminnan kohdistamista ja sitoutumista.

Kaikki edellä mainitut uskomuskategoriat on havaittavissa tässä luvussa esitettyjen uskomusten ja käytäntöjen kuvauksissa. Kuitenkin tässä tutkimuksessa uskomukset jäsenyivät edelleen kahteen kokonaisuuteen: kuvassa 4 kaarella olevat seitsemän uskomusta edustavat uskomuksia siitä, millaista johtajuuden pitäisi olla. Nämä seitsemän uskomusta vaikuttaisivat olevan alisteisia kaaren keskellä oleville kolmelle uskomukselle, jotka tämän tutkimuksen perusteella ovat keskeisiä johtajuuden ideaalien toteutumiseksi erilaisissa käytännöissä. Tällä tavoin ne ovat samalla edellytys erilaisten johtajuuskonfiguraatioiden muodostumiselle erilaisissa käytännöissä.

#### 4.4 Tutkimustulosten yhteenveto

Analyysin perusteella haastatteluaineistosta jäsenyi kymmenen erilaista kategoriaa haastattavien uskomuksille siitä mitä heidän mielestään johtajuus heidän joukossaan on ja mistä se rakentuu. Nämä uskomukset olivat: luottamus tovereihin mahdollistaa tehokkaan toiminnan, avoin keskustelukulttuuri mahdollistaa toiminnan, kokemus ja ammattitaito parantavat johtamisedellytyksiä, yhdessä tekeminen sitouttaa tavoitteisiin, tilanne määrittää johtajan, toiminnanvapaus mahdollistaa toiminnan ja lisää sitoutumista, valintajärjestelmä tukee johtajuuden rakentumista, yksilö kantaa lopulta vastuun, yksilöiden oppimista täytyy tukea sekä harjoittelu ja valmiit toimintamallit mahdollistavat joustavan johtamistoiminnan.

Tämän lisäksi aineistosta jäsenyi kahdeksan erilaista käytäntöä, jotka liittyvät erikoisjoukkojen toimintaan ja joissa aiemmin mainitut uskomukset toteutuvat. Nämä käytännöt olivat: keskusteleminen, harjoittelu, tehtävän suunnittelu, toiminnan kehittäminen, käskeminen, päätöksenteko, taistelunjohtaminen ja tehtävän jälkitoimet. Käytännöt olivat tässä hieman eritasoisia siinä mielessä, että osa käytännöistä saattoi pitää sisällään muita mainittuja käytäntöjä. Esimerkiksi tehtävän suunnitteluun liitettiin toisinaan sekä keskustelua, päätöksentekoa että käskemistä. Kuitenkin käytännöt pyrittiin jäsentämään sellaisiin kokonaisuuksiin, että ne ilmentyivät myös itsenäisinä kokonaisuuksina aineistossa.

Keskeisiksi käytännöiksi haasteltavien kuvauksissa nousivat tehtävänsuunnittelu, päätöksenteko ja taistelunjohtaminen. Näistä selkeästi tehtävänsuunnittelu ja taistelunjohtaminen olivat hieman eritasoisia käytäntöjä siinä mielessä, että ne sisälsivät usein muita käytäntöjä, esimerkiksi päätöksentekoa ja keskustelua. Haastatteltavien kuvauksien mukaan kaikki ryhmän jäsenet ottavat osaa aktiivisina toimijoina jollain tasolla johtajuuden käytäntöihin. Tämä kuvattiin jopa vaatimukseksi siinä toimintaympäristössä, jossa erikoisjoukot valmistautuvat toimimaan. Virallinen johtaja ei kykene hallitsemaan kaikkia osa-alueita ryhmän toiminnassa, jolloin on luontevaa, että vastuuta jaetaan. Kuitenkin virallisen johtajan rooli kuvattiin keskeiseksi ryhmän toiminnan kannalta. Näissä kuvauksissa ilmenee johtajuuden monimuotoisuus: ei ole pelkästään yksilöiden tuottamaa johtajuutta vaan johtajuuden tasoja voi olla useita.

Ryhmänjohtaja oli erityisesti ryhmässä vastuunkantaja, mutta usein hän oli myös ryhmän kokeneimpia henkilöitä. Ryhmänjohtajalla koettiin olevan merkittävä rooli siinä, kuinka vahvasti hän ottaa muita ryhmän jäseniä mukaan erilaisiin käytäntöihin. Osa ryhmänjohtajista ottaa kuvausten perusteella muut ryhmän jäsenet vahvasti mukaan päätöksentekoon ja huomioi keskustelemalla muiden mielipiteet. Osa sen sijaan vaikuttaisi keskittävän päätöksenteon pääosin itselleen. Vaikuttaisi, että tämä koskettaa kuitenkin vain pääosin päätöksentekoa. Sen sijaan haastateltavat kokivat, että taistelutilanteessa onnistuminen vaatii kaikkien aktiivista osallistumista johtajuuden käytänteisiin. Tämä vaikuttaisi mahdollistuvan siten, että jokaisella henkilöllä on selkeä kuva tavoitteista sekä jokainen henkilö on sitoutunut tavoitteisiin.

Tämä mahdollistui sillä, että ryhmä otetaan alusta asti mukaan toimintaan aktiivisina toimijoina eikä pelkästään toteuttajana. Tämä näkyi erityisesti siinä, että kaikki osallistuvat tehtävänsuunnitteluun omien kykyjensä ja vastuidensa mukaisesti. Tämän koettiin mahdollistavan sen, että mahdollisessa taistelutilanteessa kaikki pystyvät tarvittaessa johtamaan tilanteesta riippuen. Myös avoimella keskustelukulttuurilla oli keskeinen merkitys siinä, kuinka motivoituneita henkilöt kokivat olevansa tavoitteen toteuttamiseen. Haastateltavat kokivat olevansa motivoituneempia, mikäli olivat saaneet sanoa oman mielipiteensä asiaan. Tämän lisäksi haastateltavat kokivat, että he olivat motivoituneempia työskentelemään, kun heidän ammattitaitoonsa ja kokemukseensa luotettiin ja heille annettiin tilaa toteuttaa asioita omalla tavallaan ja heidän luovuuttaan ruokittiin.

Ammattitaito ja kokemus kuvattiinkin keskeiseksi tekijäksi erikoisjoukkojen johtajuuden kannalta. Ammattitaito ja kokemus koettiin tekijöinä, jotka lisäsivät luottamusta ryhmän jäsenten välillä. Tällöin ryhmän jäsenet pystyivät luottamaan, että muut ryhmän jäsenet pystyvät kantamaan oman osuutensa ryhmän käytännöistä. Kokeneimpia ja ammattitaitoisimpia henkilöitä arvostettiin ja he olivat keskeisiä ryhmän toiminnan kannalta riippumatta virallista roolista.

Luottamus ja ihmissuhteet nousivat hyvin keskeiseksi merkitykseksi muiden yli. Luottamus mahdollisti sen, että ryhmä voi toimia yhteen. Luottamus ei kuitenkaan pelkästään riittänyt vaan tarvittiin myös riittävän hyviä ihmissuhteita ryhmän jäsenten välillä. Kuvausten perusteella ainoastaan riittävän kauan samalla kokoonpanolla toiminut ryhmä pystyi toimimaan tehokkaasti. Tällöin näkyvä johtaminen oli minimaalista ja henkilöt pystyivät kuvausten mukaan suhteuttamaan oman toimintansa muiden toiminnan perusteella. Kuvauksissa erikoisjoukkoryhmää verrattiin jääkiekkjoukkueen kentälliseen.

Luottamuksen kasvamiseen merkityksellisenä nähtiin se, että ryhmän jäsenille annettiin vastuuta ja he saivat oppia saamastaan vastuusta. Kuitenkin valintajärjestelmällä oli myös merkitystä oikeanlaisten ryhmätyöhön ja päätöksentekoon kykenevien henkilöiden valintaan. Myös sillä, että ryhmänjohtaja kasvaa tehtävänsä joukon sisältä, koettiin olevan merkitystä häneen syntyvän luottamuksen osalta. Tällöin hänellä oli valmiiksi riittävät valmiudet hoitaa tehtävänsä ja tämän lisäksi henkilöt tunsivat ryhmänjohtajan valmiiksi, mikä koettiin tärkeäksi.

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 5.1 Johtopäätökset

Tällä tutkimuksella etsittiin vastasta siihen, miten kollektiivi voi osallistua johtajuuden tuottamiseen sotilaallisessa kontekstissa. Tähän kysymykseen ei pysty vastaamaan pelkästään toteamalla, että tutkimuksen kohteena olleessa joukossa kaikki henkilöt osallistuvat johtajuuden tuottamiseen, mikä toki pitää tutkimustulosten perusteella paikkansa. Sen sijaan täytyy päästä havaintoja syvemmälle ja pyrkiä selittämään mahdollisimman monipuolisesti johtajuuden monimuotoisuutta.

Käytin analyysissäni apuna Drathin ym. (2008) artikkelissaan *Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership* esittämää teoriaa johtajuuden uudeltaisesta ontologiasta. Tämän teorian mukaan toimijoiden uskomusten ja käytäntöjen kautta muodostuneet suunta, toiminnan kohdistaminen sekä sitoutuminen (Direction, Alignment, Commitment) ovat merkki siitä, että johtajuutta on olemassa. Tässä tapauksessa aineistosta etsittiin erilaisia uskomuksia, jotka haasteltavien mielestä kuvaavat johtajuutta heidän joukossaan sekä käytäntöjä, joissa nämä uskomukset näkyvät konkreettisesti.

Havaintojen perusteella haastateltavat kokivat tärkeäksi sen, että he saavat olla johtajuussubjekteja johtajuusobjektien sijaan. Toisin sanoen he ovat aktiivisia toimijoita ja tuottajia eivätkä pelkästään toiminnan kohteita, vastaanottajia. Tämä myös näkyi niissä käytännöissä, joita haastateltavat kuvasivat. Kuvausten perusteella kaikki ryhmien jäsenet osallistuivat jollain tavalla erilaisiin käytänteisiin tuottajina siten, että he pystyivät vaikuttamaan ryhmän toiminnan suuntaan. Tosin kuvausten perusteella oli havaittavissa myös tilanteita, joissa johtajuus keskittyi viralliselle johtajalle ryhmän jäsenten toimiessa toiminnan kohteina. Tämä kuvastaa johtajuuden monimuotoisuutta Maavoimien erikoisjoukkojen kontekstissa.

Tutkimuksessa omaksumaani tutkimussuuntausta, jonka mukaan toiminta tuottaa johtajuuden toimijat, on moitittu siitä, että se tekee johtajuuden käsitteestä epäselvän ja useat muut ilmiöt voivat sekoittaa johtajuuden käsitteeseen. Esimerkiksi normaalin ryhmätyöskentelyn ja johtajuuden välille on hankala tästä näkökulmasta asettaa raja (Denis ym. 2012, 273). Tässäkin tutkimuksessa hankaluuksia tuotti haastateltavien kuvauksen liittäminen johtajuuden käsitteeseen. Esimerkiksi tämän tutkimuksen keskeiset havainnot luottamuksen ja ihmissuhteiden merkityksestä johtajuuden rakentumisessa ovat linjassa myös ryhmäkiinteystudkimuksen kanssa: Mikael Salo (2011) on havainnut, että vertaisten välisellä kiinteydellä, johtajan ja alaisten välisellä kiinteydellä sekä organisatorisella kiinteydellä on kaikilla yhdessä merkitys ryhmää sitovana voimana.

Kuitenkin konstruktivistinen näkökulma tässä tutkimuksessa mahdollisti sen, että haastateltavien puheen ja johtajuuden kytkeytymistä voidaan tarkastella. Jäsentämiäni uskomuskategorioita voisi tällöin kuvata myös jonkinlaisiksi ryhmätoiminnan idealisoinneiksi, joita haastateltavat pitivät johtajuutena. Luottamus ja ihmissuhteet olivat tällöin sosiaalinen dimensio, joka toimi Salon (2011) kuvaavalla ryhmää sitovana voimana ja tällä tavalla mahdollistivat johtajuuden ilmenemisen. Haastateltavat kokivat, että onnistumisen edellytykset toiminnalle luodaan sillä, että kaikki ovat kykeneviä johtamaan tilanteesta ja tehtävästä riippuen. Toisaalta taustalla on virallinen johtaja, joka kantaa toiminnasta vastuun ja pitää toiminnan linjakkaana. Tässä luottamus ja ihmissuhteet ovat keskiössä. Luottamus ja ihmissuhteet näkyivät ryhmätoiminnan mahdollistajana; ryhmät voivat toimia tehokkaasti ainoastaan silloin, kun luottamus on riittävän syvä. Luottamus sen sijaan kasvaa ihmissuhteiden syventyessä.

Merkitystä on epäilemättä myös sillä, kuinka paljon virallinen johtaja luottaa muihin ryhmän jäseniin ja mahdollistaa tällä tavoin kollektiivisen johtajuuden olemassaolon. Ryhmän sisäinen ihmissuhteista ja luottamuksesta kumpuava kiinteyden yhdistettynä ryhmän ja sen yksilöiden kokemukseen näyttivät mahdollistavan sen, että ryhmä pystyi itse ratkaisemaan eteensä tulevia haasteita. Kaikkia vastauksia ei tarvinnut hakea viralliselta johtajalta, jolloin toiminta muuttui joustavammaksi.

Tuloksissa nousi vahvasti esiin yksilöiden merkitys ja erityisesti heidän ammattitaitonsa sekä kokemuksensa johtajuuden tuottajina. Johtajuuden ilmenemiseen (emergence) perustuvan tutkimussuuntauksen mukaan yksilöt osallistuvat johtajuuden tuottamiseen vaikuttamalla siihen ja ottamalla osaa sen aktiiviseen tuottamiseen. Kuitenkaan he eivät ”sisällä” johtajuutta. (Denis ym. 2012.)

Tutkimustulosten perusteella ammattitaitoisten ja kokeneiden henkilöiden koettiin kuitenkin olevan merkittäviä tekijöitä johtajuuden kannalta. Tutkimuksen kohteena olevassa joukossa ammattitaito ja kokemus nähtiin toisin sanoen merkityksellisenä siinä, kuka nousi erilaisissa tilanteissa todennäköisimmin johtajaksi. Tässä näkyi myös ryhmässä vallitsevat viralliset roolit. Esimerkiksi lääkintämies nousi luonnollisesti johtajaksi lääkinnällisissä tilanteissa. Samaan aikaan ryhmänjohtajan rooli näytti olevan kokonaisuuden ylläpitäminen. Erikoisjoukkojen kontekstissa nimenomaan yksilöiden jatkuva harjoittelu ja sitä kautta saatu ammattitaito sekä kokemus näyttäisivät mahdollistavan sen, että heidän henkilökohtainen kyvykkyytensä on korkealla tasolla. Tällöin he kykenevät johtamaan toisiaan ja johtajuus voi täten saada monenlaisia muotoja.

Gronn (2009) onkin esittänyt, että on mielekkäämpää tarkastella asiaa siten, että yksilöön ja kollektiiviin perustuvat muodot voivat olla yhtä aikaa olemassa. Myös tämän tutkimuksen aineistossa on havaittavissa, kuinka johtajuus on kaksijakoinen. Toisaalta taustalla on aina virallinen johtaja, joka ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan. Tämän lisäksi erityisesti taistelun johtamisen kuvauksissa on havaittavissa kuinka joukosta nousee tilanteen mukaan henkilöitä hetkellisesti johtovastuuseen.

Tehtäväsuunnitteluun liittyvissä kuvauksissa oli myös havaittavissa jaetun johtajuuden piirteitä. Näissä kuvauksissa koko ryhmä osallistuu suunnitelman tekemiseen ja pyrkii löytämään parhaan mahdollisen ratkaisun tehtävän toteuttamiseen. Erikoisjoukkojen suunnittelutilanteissa on hyvin paljon samankaltaisuuksia, kuin siinä miten Cox ym. (2003) kuvailee uusien tuotteiden kehitystiimejä (new product development teams). Kehitystiimeillä on itsenäisiä tehtäviä joko uuden tuotteen, palvelun tai prosessin luomiseksi tai olemassa olevan kehittämiseksi. Tällaiset useasta eri alan osaajasta ja toistensa taitoja täydentävistä henkilöistä koostuvat ryhmät muodostavat jäsenilleen foorumin kehityshankkeisiin, joissa tarvitaan ongelman ratkaisua, harkintaa, keskinäistä kommunikointia sekä suorituskykyä. NPD – ryhmien toimintaympäristöä kuvaa epävarmuus, tiukka aikapaine sekä pelissä olevat suuret panokset. Tällaisten haasteiden ratkaiseminen vaatii kaikkien ryhmän jäsenten osaamista. Samalla tavalla erikoisjoukkojen täytyy kyetä kehittämään yksilöllinen tapa saavuttaa suhteellinen ylivoima (McRaven 1993) vastustajaan nähden korkean riskiluokan tehtävissä. Tällöin mahdollisuuksien mukaan kaikkien ryhmien jäsenten osaaminen ja kapasiteetti täytyy hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla.

Coxin ym. (2003, 53) määritelmä, jonka mukaan jaettu johtajuus on ihmisten vuorovaikutuksessa kumpuava yhteistyöhön perustuva johtajuuden muoto, muodostaa kuitenkin haasteen. Tämän näkökulman mukaan johtajuus ei kumpua johtajista ja johdettavista vaan heidän välisistä interaktioista. Tällöin Drathin ym. (2008, 639–640) mukaan perinteinen jaottelu johtajan ja johdettavan välille muodostuu käyttökelvottomaksi.

Tässä tutkimuksessa ei lähdetty etsimään johtajuuden rakentumiselle syitä virallisen johtajan näkökulmasta. Kuitenkin tutkimustulosten perusteella oli havaittavissa, että virallisella johtajalla oli merkitystä siihen, kuinka paljon muut ryhmien jäsenet pääsivät osallistumaan esimerkiksi päätöksentekoon. Tämän tutkimuksen perusteella ei ollut viitteitä siihen, että virallinen johtaja olisi tietoisesti rakentanut jaettua johtajuutta joukkoonsa. Sen sijaan johtajuus näytti rakentuvan käytäntöihin osallistumalla ja haasteltavien mukaan tällainen johtajuuden jakaminen oli enemmänkin kulttuurillinen ominaisuus kuin yksittäisestä henkilöstä kumpuava. Sen sijaan virallisella johtajalla näytti olevan kyky estää johtajuuden jakautumisen keskittämällä päätöksentekovastuun vahvasti itselleen.

Tutkimussuuntausta, joka tarkastelee johtajuutta interaktioiden kautta muodostuvana ilmiönä, onkin syytetty vallan vaikutuksen vähättelystä johtajuuden rakentumisessa (Denis ym. 2012). Vaikka tämän tutkimuksen tulosten perusteella johtajuus näyttäisi rakentuvan käytäntöjen kautta, kuitenkin virallisen johtajan täytyy mahdollistaa näiden interaktioiden tapahtuminen. Samankaltaisiin johtopäätöksiin on päätynyt myös Sveiby (2011), joka myös käytti Drathin ym. (2008) työtä analyysinsä apuna alkuperäiskansojen johtajuuden tarkastelussa. Hänen mukaansa kollektiivinen johtajuus voi ilmentyä ainoastaan mikäli ”hyväntahtoinen” hierarkkinen johtajuus mahdollistaa sen olemassaolon ja tukee sen syntymistä. (Sveiby 2011, 19.) Myös Sveiby katsoo Gronnin (2008) johtajuuden hybridimallin järkeväksi tavaksi tarkastella ihmisten toimintaa. Erityisesti sotilaallisessa kontekstissa tämä tulkinta on mielekäs.

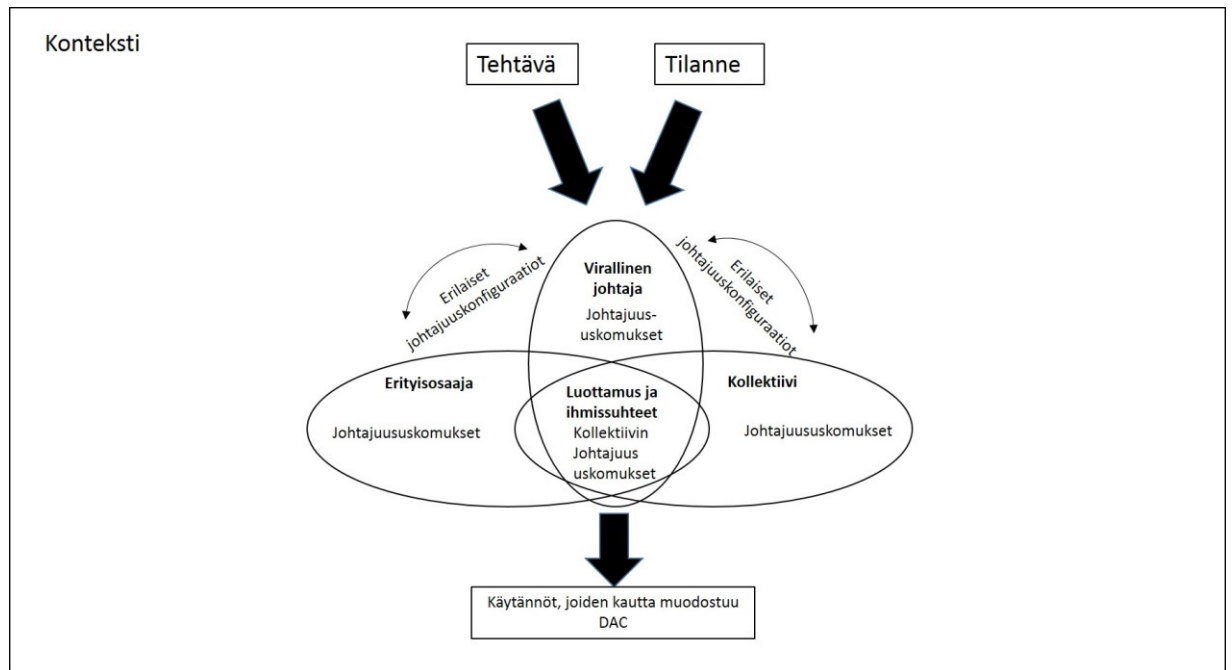
Vaikka tässäkin tutkimuksessa haastateltavien näkemysten mukaan ryhmän kuuluisi olla tasa-arvoinen, vaikuttaa kuitenkin taustalla henkilöiden viralliseen asemaan perustuva virkavastuu. Tällöin on luonnollista, että virallisella johtajalla on vaikutusta siihen millaisia johtajuuden konfiguraatioita hän sallii joukkoonsa muodostua. Virallinen johtaja voi siis tukea että tukahduttaa jaetun ja hajautetun johtajuuden muodostumista joukossa.



Omassa tutkimuksessani päätöksenteko oli jäsenetty yhdeksi johtajuuden käytännöksi, kun taas Fraher ja Grint ovat tarkastelleet eri johtamismalleja Yhdysvaltain laivaston SEAL-erikoisjoukkoryhmissä (SEA, AIR, LAND) Grintin (2005) Wicked, Tame, Critical mallin ja näihin tilanteisiin liitettyjen päätöksentekotapojen (Command, Management, Leadership) kautta. Fraher ja Grint esittävät, että eliittisotilasyksiköt, joihin erikoisjoukot lukeutuvat, tarvitsevat päätöksentekomallin, jossa yhdistyy konsensukseen sekä käskemiseen (Coersive) liittyvät päätöksentekotavat. Tällainen toimintatapa mahdollistaa erikoisjoukkojen kaltaisten yksiköiden menestyksekkään toimimisen kompleksisissa tilanteissa ja toimintaympäristöissä. Fraherin ja Grintin tutkimuksessa nousi esiin myös se, että SEAL-ryhmien koulutuksessa korostetaan virheistä oppimisen merkitystä: virheitä ei pidä pelätä tai vältellä vaan niistä pitää oppia, jotta oikeassa tilanteessa ei tee samoja virheitä uudelleen.

Myös tässä tutkimuksessa yksi uskomuskategoria liittyi oppimiseen. Haastateltavat liittivät tämän oppimisen erityisesti ryhmän ja sen yksilöiden kokemuspääoman kasvattamiseen, mutta tällä on epäilemättä liitospinta päätöksentekoon. Kun yksilöiden ja sitä kautta ryhmän kokemus kasvaa oppimisen myötä, he kykenevät ratkaisemaan monimutkaisempia vastaantulevia tilanteita. Tässä palataan takaisin siihen, kuinka kokenut ja kiinteä ryhmä kykenee paremmin keskinäisellä koordinoinnilla (mutual adjustment) ratkaisemaan vastaan tulevat ongelmat eikä kaikkia vastauksia tarvitse hakea viralliselta johtajalta. Bechky ja Okhuysen (2011) kutsuvat tätä improvisointikyvyksi. Improvisointikyvyllä mahdollistetaan toiminta odottamattomissa tilanteissa, jollaisissa myös Maavoimien erikoisjoukot valmistautuvat toimimaan.

Kuvassa 5. on esitetty näkemykseni Sveibyä (2011, 13) mukaillen siitä, miten kollektiivi osallistuu johtajuuden rakentamiseen erikoisjoukoissa. Kuvassa esitetään kuinka tehtävä ja tilanne vaikuttavat siihen, miten erilaiset johtajuuskonfiguraatiot muodostuvat. Virallinen johtaja on aina keskiössä kantamassa lopullisen vastuun ja mahdollistamassa johtajuuden jakautumisen tilanteen vaatimalla tavalla eri yksilöille tai koko kollektiiville. Jokaisella toimijalla on myös omanlaisensa johtajuususkomukset, jotka voivat vaikuttaa käytäntöjen toteutumiseen, mutta todennäköisimmin kollektiivisten uskomusten heijastuminen käytännöissä näkyy tuloksena joka muodostaa suunnan, toiminnan suuntaamisen sekä sitoutumisen. Tämä lopputulos voidaan nähdä johtajuuden olemassaolona (Drath ym. 2008).



Kuva 5. Johtajuus erikoisjoukoissa Sveiby (2011, 13) mukailleen.

Kokonaisuudessa tutkimustulokset osoittavat kuinka johtajuus Maavoimien erikoisjoukoissa voi saada erilaisia muotoja. Yksilöllä on suuri merkitys johtajuuden rakentumisessa. Kuitenkin siihen vaikuttavat myös muut kontekstuaaliset tekijät. Tällä tavoin kollektiivinen johtajuus ei ole homogenisoitavissa, vaan johtajuus näyttäytyy erilaisena erilaisissa konteksteissa.

Johtajuuden monimuotoisuuden ymmärtämisestä saattaa olla hyötyä Liikolan ja Huhtisen (2016) esittämään huoleen sotilasorganisaation kyvystä pysyä mukana kehityksessä sekä uusien innovaatioiden mahdollistamisessa. Tällä tavoin ei sotilasorganisaation sisällä ei juututa yhteen johtamismalliin vaan kyetään löytämään oikeanlainen johtajuuden konfiguraatio suhteessa vallitsevaan tilanteeseen sekä tehtävään.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta on tavallisesti arvioitu validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden avulla. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkitaan sitä, mitä on ilmoitettu tutkittavan. Tämän lisäksi validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tehdyt johtopäätökset ja tulkinnat sekä niihin liittyvät kuvaukset on tehty oikein. Reliabiliteetilla sen sijaan tarkoitetaan sitä, että saadut tulokset ovat toistettavissa. Nämä käsitteet ovat lähtöisin luonnontieteellisestä tutkimuksesta ja näin hyväksytyt tapa arvioida tutkimuksen luotettavuutta kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä. (Kananen 2008, 123.) Tästä syystä näiden käyttöä on kritisoitu laadullisen tutkimuksen arviointikriteerinä. Esimerkiksi Lincoln ja Guba (1985) katsovat ongelmalliseksi käsitteiden käytön siksi, että ne perustuvat tutkimuksen teossa pyrkimykseen luoda yhtä konkreettista todellisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 136.) Tässä tutkimuksessa todellisuus nähdään sosiaalisesti konstruoituna, jolloin ei edes pyritä tavoittelemaan yhtä totuutta. Tällöin myös tutkimuksen validiteettia on vaikea arvioida. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25.)

Luotettavuusterminologian ongelmallisuudesta johtuen osa kvalitatiivisen tutkimuksen tekijöistä on päätenyt käyttämään täysin uusia kvalitatiivisen tutkimuksen luonteeseen soveltuvia termejä (Eskola & Suoranta 2008, 211). Eräs yleisesti käytetty tapa on Lincolnin ja Guban (1985) *Naturalistic inquiry* teokseen perustuva luokitus, jonka mukaan tutkimusta tulee arvioida neljän kriteerin avulla: credibility, transferability, dependability, confirmability. Suomenkielisessä kirjallisuudessa kirjoittajasta riippuen termit ovat suomennettu eri tavoilla ja niiden tulkinnoissa on painotettu eri asioita. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 137 – 139.) Kananen (2008, 125–127) käsittelee laadullisen tutkimuksen luotettavuutta luotettavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vahvistettavuuden käsitteiden avulla.

*Luotettavuudella* tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset kuvaavat uskottavasti ilmiötä tutkittavan näkökulmasta. Tällöin ”vain informantti voi sanoa jotain tulosten luotettavuudesta ja paikkansapitävyydestä, joten tutkimustulokset kannattaa luettaa ja hyväksyttää tutkittavilla”. (Kananen 2008, 126.) Tosin ongelmalliseksi voi muodostua se, että tutkittavat ”nielevät sen [tutkimustulokset] karvoineen” tai tutkimustulokset voivat aiheuttaa ristiriitatilanteita (Eskola & Suoranta 2008, 145). Varmistaakseni tulkintojen luotettavuuden, annoin tutkimustulokset luettavaksi tutkimuksessa haastattelun kohteena olleelle henkilölle sekä kahdelle henkilölle, jolle tutkittava ilmiö on muuten tuttu. Tällä menettelyllä pyrin minimoimaan mahdollista viinouta tutkimustuloksissa, minkä oma asemani tutkijana lähellä tutkittavaa joukkoa on saat-

tanut aiheuttaa. Kuitenkin tähän liittyy myös ongelmia, joihin palataan riippuvuuden käsitte-lyssä.

Luotettavuudella on yhteyksiä sisäisen validiteetin käsitteeseen, jolla tarkoitetaan tulkinnan ja käsitteiden virheettömyyttä (Kananen 2008, 123–125). Tällöin on syytä tuoda esiin myös se, että ennen aineiston keruuta perehdyin kattavasti jälkisankarillisiin johtajuusteorioihin ja tämän lisäksi sain asiantuntija-apua Jouni Virtaharjulta aiemman johtajuuteen liittyvän tieteellisen keskustelun ymmärtämiseksi. Aiemmasta tutkimuksesta saadut havainnot auttoivat tutkimusprosessin aikana valintojen tekemisessä sekä aineiston keruussa ja sen analysoinnissa. Lähdemateriaali oli pääsääntöisesti vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleja, mikä lisää lähdemateriaalin luotettavuutta.

*Siirrettävyys* liittyy kvantitatiiviseen tutkimukseen liitettävään yleistettävyyden käsitteeseen ja sillä tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset voidaan siirtää muihinkin yhteyksiin (Kananen 2008, 126). Tämän tutkimuksen osalta tutkimustulosten siirrettävyys on kuitenkin ongelmallista, sillä tutkimuksen taustalla oleva sosiaaliseen konstruktionismiin perustuva todellisuuskäsitys jo itsessään asettaa ennako-oletuksen sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta (Eskola & Suoranta 2008, 211–212). Tämän ennako-oletuksen perusteella tutkimustulokset kuvaavat johtajuutta sillä tavoin kuin haastateltavat sen jäsentävät, ja tästä syystä tulokset eivät välttämättä ole sellaisenaan siirrettävissä muihin yhteyksiin. Olen kuitenkin pyrkinyt raportoimaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen lähtökohdat sekä tutkittavan joukon sillä tarkkuudella kuin se on julkisessa työssä mahdollista. Tällä tavoin on mahdollista ymmärtää konteksti, jossa johtajuuden tulkintoja on annettu ja tällä tavoin saatuja tuloksia on mahdollista soveltaa samankaltaisessa ympäristössä.

*Riippuvuus* terminä käsittelee tutkimuksen pysyvyyttä eli sitä saadaanko samat tutkimustulokset, mikäli tutkimus toistetaan. Riippuvuutta voidaan parantaa raportoimalla hyvin tutkimuksen kulun, jotta ulkopuolinen lukija voi arvioida ratkaisuiden oikeellisuuden (Kananen 2008, 126). Olen pyrkinyt kuvailemaan mahdollisimman tarkasti päättelyketjun, jolla tutkimustuloksiin on päästy. Myös aineistonkeruutilanne on raportoitu tarkasti, jotta siinä ilmenneet muuttujat ovat mahdollisimman hyvin lukijan tiedossa.

Kuitenkin täytyy huomioida, että tutkimuksen tekeminen sisältää arkijärkeen perustuvia intuitiivisia ratkaisuita, jotka eivät ole aina selviä edes tutkijalle itselleen. Tästä syystä täytyy tuoda tutkijan omat taustat ja asema esiin, jotta olisi edes jollain tasolla mahdollista ymmärtää tehtyjä ratkaisuja tai tulkintoja. Eskola ja Suoranta (1998, 212; ks. myös Tuomi & Sarajärvi 2013, 138–139.) onkin suomentanut alkuperäisen dependability termin *varmuudeksi*, jonka mukaan tutkijan pitää huomioida tutkimuksen tekoon ennustamattomasti vaikuttavat tekijät. Hirsjärvi ja Hurme (2014, 189) katsovat, että kyse on enemmänkin tutkijan toiminnan arvioinnista kuin haastateltavien vastauksista.<sup>4</sup>

Tutkijan oma asema hyvin lähellä tutkittavaa joukkoa voidaan nähdä sekä tutkimuksen laatua parantavana että heikentävänä tekijänä. Aineiston keruun osalta koin haastateltavien tuntemisen vaikuttavan siihen, että he pystyivät puhumaan avoimesti aiheesta ja pystyivät tuomaan monenlaisia näkökulmia esiin. Tämän lisäksi kykenin mielestäni valitsemaan oikeat henkilöt tutkimukseni teoreettiseen otokseen. En ollut esimies – alainen – suhteessa kenenkään haastateltavan kanssa, mikä olisi ollut tutkimuksen kannalta hyvin ongelmallista. Haastatteluaineistoa purkaessani havaitsin omien ennakkokäsitysteni jossain määrin vaikuttaneen haastattelu-  
jen kulkuun, mikä on saattanut estää joidenkin näkökulmien esiin tulon. Tämän lisäksi kokemattomuuteni haastattelijana erityisesti kysymyksenasettelun osalta on saattanut aiheuttaa virhetulkintoja haastattelijan ja haastateltavan välillä. Arvioin kuitenkin, että kerätyn aineiston pohjalta saatiin riittävän monipuolisesti vastauksia tutkimuskysymykseen.

Vaikka tutkimuksessa käytettiin kattavasti kirjallisuuskatsauksessa lähteinä vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleja, ongelmaksi muodostui se, että suurin osa on kirjoitettu englannin kielellä. Tämä on mahdollistanut virhetulkintojen tekemisen etenkin kun johtajuustutkimuksen kenttä ei ole yksiselitteinen. Tällöin esimerkiksi käsitteiden suomenkielisten vastineiden löytäminen tuotti haasteita. Tästä syystä olen sijoittanut englanninkieliset vastineet sulkeisiin, niissä tilanteissa kun olen suomentanut jonkin termin. Myös aiemmin mainitsemani asiantuntija-apu on auttanut pienentämään virhetulkintojen riskiä.

---

<sup>4</sup> Hirsjärvi ja Hurme käsittelevät tätä reliabiliteetin käsitteen kautta, mutta esimerkiksi Kananen (2008, 125) on katsonut riippuvuuden ja reliabiliteetin käsitteiden jokseenkin vastaavan toisiaan.

Koska tutkimuksen tekijä ja hänen tulkintansa vaikuttavat aina tutkimuksen lopputulokseen, tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata vielä vahvistettavuuden käsitteen avulla. Tällä tarkoitetaan sitä, että ovatko muut tutkijat tuloksista yhtä mieltä. (Kananen 2008, 127.) Tämän arvioiminen on kuitenkin haastavaa tässä vaiheessa tutkimuksen tekoa, koska tässä tutkimuksessa ei ole ollut mahdollista käyttää rinnakkaisanalysoijaa luotettavuuden parantamiseksi. Aiemmista tutkimuksista on saatavissa viitteitä samankaltaisista havainnoista. Näitä havaintoja on esitelty johtopäätöksissä.

Lopuksi on nostettava esiin vielä alkuperäinen suunnitelmani toteuttaa tutkimus aineisto- ja menetelmätriangulaatiota käyttäen. Keräsin ennen haastattelujen alkua verkostoaineiston, joka oli tarkoitus analysoida verkostanalyysin keinoin. Tutkimukseni edetessä huomasin, että se ei sovi valitsemaani näkökulmaan, jossa toiminta tuottaa toimijat eikä toisinpäin. Tästä syystä päädyin jättämään verkostanalyysin kokonaan pois tutkimuksestani. Lähes kaikki haastattelemani henkilöt vastasivat verkostokyselyyn. Tästä syystä täytyy huomioida, että verkostoaineiston kerääminen on saattanut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin haastatteluvaiheessa erityisesti siksi, että verkostokyselyssä annettiin määritelmä johtajuudelle. Verkostokyselyyn vastanneiden henkilöiden ja niiden, jotka eivät vastanneet, näkemykset olivat yhteneviä. Lisäksi verkostokyselyn ja haastattelujen välillä oli aikaa noin kolme kuukautta, mikä saattaa pienentää riskiä siihen, että verkostokysely olisi vaikuttanut haastateltavien vastauksiin. Myös aiemmin *luotettavuuden* yhteydessä mainittu menettely, jossa tutkimustulokset esiteltiin asian osaisille, pienentää virheiden mahdollisuutta.

Sen sijaan tutkimuksen luotettavuutta olisi jälkikäteen ajateltuna ollut mahdollista lisätä havainnoimalla esimerkiksi tutkimuksen kohteena olleen joukon harjoittelua. Tällöin olisi mahdollisesti voitu tarkastella tutkimustulosten paikkansapitävyyttä johtajuuden käytäntöjen kautta ja samalla olisi saatu syvempää tietämystä johtajuuden erilaisista konfiguraatioista ja siitä, mikä mahdollistaa siirtymän konfiguraatiosta toiseen.

Myös alkuperäinen suunnitelmani verkostanalyysin toteuttamisesta olisi saattanut olla toimiva toisinpäin toteutettuna ja lisännyt tulosten luotettavuutta. Tällöin haastattelun pohjalta analysoiduista käytännöistä olisi voinut kerätä verkostoaineiston, jonka pohjalta olisi ollut mahdollista saada syvempää tietämystä erilaista johtajuuden konfiguraatioista. Käytettävissä olevan ajan puitteissa tämän toteuttaminen olisi ollut kuitenkin haastavaa.

### 5.3 Jatkotutkimusehdotukset ja toimenpidesuositukset

Tutkimusprosessin aikana heräsi muutamia mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Keskeisimpänä jatkotutkimusaiheena ilmeni tämän tutkimuksen jatkaminen, täydentäminen ja mahdollisesti haastaminen. Tällöin yhtenä mahdollisuutena olisi tarkastella sitä, millä tavalla ryhmän kehitysvaiheet vaikuttavat johtajuuden jakautumiseen. Toisena mahdollisuutena olisi mielenkiintoista ottaa analyysiyksiköksi johtajuuden konfiguraatiot ja tarkastella, mitkä tekijät mahdollistavat konfiguraatiosta toiseen siirtymisen. Jälkimmäinen vaihtoehto voisi olla mielekästä toteuttaa havainnoin keinoin, jolloin samalla olisi mahdollista täydentää tai haastaa tämän tutkimuksen tuloksia.

Tutkimuksen havaintoja voisi olla mielenkiintoista tarkastella myös täysin erilaisessa Maavoimien joukossa. Esimerkiksi Mattila (2015, 58) on todennut pro gradu -tutkielmassaan *Maavoimien taistelu 2015 – Uudistetun taistelutavan johtaminen joukkueen- ja ryhmänjohtajatasolla* seuraavalla tavalla.

*”Uudistetun taistelutavan toimintaympäristössä johtaminen koettiin selkeästi erilaiseksi, kuin perinteinen kootun ryhmityksen taistelun johtaminen - - Keskeiset eroavaisuudet vastaajien mielestä uudistetun taistelutavan ja perinteisen kootun ryhmityksen taistelun välille muodostuivat joukkojen pitkistä välimatkoista toisiinsa nähden, suurista toiminta-alueista ja itsenäisemmästä toiminnasta.”*

Mattilan mukaan yksi keskeinen haaste johtamisessa oli ongelmat johtamisyhteyksissä pitkien välimatkojen vuoksi (Mattila 2015, 59). Vaikka toiminta eroaa vielä merkittävästi tutkimuksen kohteena olevien erikoisjoukkojen toiminnasta, uudistetussa taistelutavassa on kuitenkin samankaltaisuuksia erikoisjoukkojen kanssa johtamisen haasteiden osalta. Tästä syystä voisi olla mielenkiintoista tarkastella kollektiivisen johtajuuden teorioiden toimivuutta näissä uudistettua taistelutapaa käyttävissä joukoissa.

Tällöin muodostuu myös yksi mahdollinen jatkotutkimusaihe, joka perustuu tutkimukseni havaintoihin luottamuksen ja ihmissuhteiden merkityksestä kollektiivisen johtajuuden ilmenemisessä. Erityisesti reserviläispohjaisille joukoille, jotka toimivat keskenään lähinnä kertausharjoituksissa, riittävän syvää keskinäistä luottamusta ei välttämättä pääse syntymään. Tästä syystä on tarpeellista tutkia sitä, millä tavalla tällaisissa joukoissa voidaan rakentaa otollinen maaperä kollektiivisen johtajuuden rakentumiselle, mikäli kollektiivinen johtajuus koetaan tarpeelliseksi uudistetussa taistelutavassa.

Tämän tutkimuksen tuloksiin liittyy rajoite, joka tuo esiin jatkotutkimusvaihtoehdon. Tutkimuksen tuloksista sekä niiden muodostumiseen vaikuttaneesta taustakirjallisuudesta on huomattava, että ne rakentuvat onnistumiselle. Tällöin analyysissä on painottunut nimenomaan menestyksekkääseen toimintaan pyrkiminen, jolloin kuvauksia huonosta johtajuudesta ei ole otettu huomioon analyysissä tai kuvauksia niistä ei ole kysytty aineistonkeruun aikana. Crevani, Lindgren ja Packendorff (2010, 81) ovatkin kritisoineet Drathin ym. (2008) DAC-teoriaa siitä, että tarkastellessaan johtajuutta lopputuloksien kautta se keskittyy olemassa olevaan positiiviseen toimintaan. Tällöin se jättää kokonaan huomiotta huonon johtajuuden tai johtajuustyhjiön organisaatiossa. Tästä syystä johtajuutta voisi olla mielekästä tarkastella samassa kontekstissa silloin, kun johtajuus ei toimi.

Tutkimuksen kohteena olevalle joukolle tutkimuksessa ilmeni muutamia toimenpidesuosituksia. Ensimmäinen havainto liittyy ryhmän kokemuksen ja luottamuksen merkitykseen ryhmän toiminnan näkökulmasta. Mikäli Puolustusvoimat lähettää Utin jääkärirykmentin joukkoja kansainvälisen kriisinhallinnan tehtäviin tai muuhun kansainvälisen avun antamiseen<sup>5</sup>, suositelen asettamaan joukkokokoonpanon siten, että toimivat joukot ovat sellaisia, jotka ovat toimineet samalla kokoonpanolla myös kotimaassa. Tällä tavalla pystytään varmistamaan, että joukon dynamiikka toimii parhaalla mahdollisella tavalla, mikä on tutkimustulosten perusteella edellytys menestyksekkäälle toiminnalle.

Toinen käytännön toimenpidesuositus on se, että ryhmänjohtajien koulutuksessa otetaan huomioon tämän tutkimuksen havainnot ryhmänjohtajan merkityksestä kollektiivisen johtajuuden mahdollistajana. Tällöin ryhmänjohtajat pystyvät ymmärtämään paremmin ryhmän johtajuusdynamiikkaa ja omaa vaikutustaan siihen.

---

<sup>5</sup>Puolustusvoimien 3. tehtävä: Osallistuminen Euroopan union toiminnasta tehdyn sopimuksen 222 artiklaan tai Euroopan unionista tehdyn sopimuksen 42 artiklan 7 kohtaan perustuvaan apuun, aluevalvontayhteistyöhön tai muuhun kansainvälisen avun antamiseen ja kansainväliseen toimintaan (Laki Puolustusvoimista 551/2007)



## LÄHTEET

- Aikio, A. 2014. Erikoisjääkärijoukkueenjohtajalle asetettavat vaatimukset – tapaustutkimus Erikoisjääkäripataljoonassa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan latos. Pro gradu –tutkielma.
- Alasuutari, P. 2014. Laadullinen tutkimus 2.0. Viides painos. Tampere: Vastapaino.
- Bechky, B. A. & Okhuysen, G. A. 2011. Expecting the unexpected? How swat officers and film crews handle surprises. *Academy of Management Journal*, 54 (2), 239-261.
- Bolden, R. 2004. What is leadership?, Research Report 1, Leadership South West, Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Bolden, R. 2011. Distributed leadership in organizations: A Review of Theory and Research. *International journal of management*, Vol 13, 251–269.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. 2007. Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management journal*, 50(5), 1217–1234.
- Collinson, D. 2005. Dialectics of leadership. *Human relations*, 58(11), 1419–1442.
- Collinson, D. & Collinson, M. 2009. “Blended leadership”: Employee Perspectives on Effective Leadership in the UK Further Education Sector. *Leadership*, 5(3), 365–380.
- Cox, J.F., Pearce, C.L. & Perry, M.L. 2003. Toward a Model of Shared Leadership and Distributed Influence in the Innovation Process – How Shared Leadership Can Enhance New Product Development Team Dynamics and Effectiveness. Teoksessa: Pearce, C.L. & Conger, J.A (toim.) 2003. *Shared leadership – Reframing the Hows and Whys of Leadership*. London: Sage publications, Inc, 48–76
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. 2007. Shared leadership: a post-heroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40–67.

- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. 2010. Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77–86.
- Day, D.V., Gronn, P. & Salas, E. 2004. Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly* 15, 857–880.
- Denis, J. L., Langlely, A. & Sergi, V. 2012. Leadership in the Plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283.
- DeRue, D. S. 2011. Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behaviour* 31, 125–150.
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M., & McGuire, J.B. 2008. Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *Leadership Quarterly*, 19(6), 635–653.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fairhurst, G. T., & Grant, D. 2010. The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly*, 24(2), 171–210.
- Fletcher, J.K. 2004. The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *Leadership Quarterly*, 15(5), 647–661.
- Fraher, A., & Grint, K. (2016). Agonistic Governance: The antinomies of decision-making in US Navy SEALs. *Leadership*, 0(0), 1–20.
- Grint, K. 2005. Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'. *Human Relations*, 58(11), 1467–1494.
- Gronn, P. 2009. Leadership Configurations. *Leadership* 5(3), 381–394.
- Hirsjärvi, S. 1985. Johdatus kasvatustilfilosofiaan. Helsinki: Kirjayhtymä.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi
- Johtajan käsikirja (JOKÄ). 2012. Ohjesääntö numero 835. Pääesikunta, Henkilöstöosasto. Tampere: Juvenes Print Oy
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Jyväskylä: PS-kustannus
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Täysin uudistettu laitos. Helsinki: Otava
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus
- Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kocolowski, M. D. 2010. Shared Leadership: Is it Time for a Change?. *Emerging Leadership Journeys* 3(1), 22–32.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Laki puolustusvoimista 11.5.2007/551. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070551>, Viitattu 3.3.2018.
- Liikola, J & Huhtinen, A-M. 2016. Luovuus sotilasorganisaation uudistumisen ja innovaation lähteenä. *Tiede ja Ase* 73, 161–178.
- Lindsay, D., Day, D. & Halpin, S., 2011. Shared leadership in the military: Reality, Possibility, or pipedream. *Military Psychology*, 23, 528–549.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications Inc.

- Luomanen, J. 2010. Straussilainen Grounded Theory -menetelmä. Teoksessa: Haastattelun analyysi. Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvaori, J. 2010 (toim.). Tampere: Vastapaino.
- Mattila, L. 2015. Maavoimien taistelu 2015 – Uudistetun taistelutavan johtaminen joukkueen- ja ryhmänjohtajatasolla. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Martikainen, M. & Haverinen, L. 2004. Grounded theory –menetelmä kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Teoksessa: Kansanen, P. & Uusikylä, K. (toim.) Opetuksen tutkimuksen monet menetelmät. Jyväskylä: PS-kustannus, 133-158.
- McCraven, W. H. 1993. The Theory of Special Operations. Naval postgraduate school.
- Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. laitos. 1. painos. Helsinki: International Methelp.
- Mielonen, J. 2016. Making sense of shared leadership – A case study of leadership processes and practices without formal leadership structure in team context. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 451. Akateeminen väitöskirja.
- Mintzberg, H. 1979. The Structuring of Organizations (pdf-verkkopublication). (<https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf>), viitattu 22.3.2018.
- Niiniluoto, I. 2003. Totuuden rakastaminen – tieteenfilosofisia esseitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Pearce, C.L. & Conger, J. A. 2003. All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. Teoksessa: Pearce, C.L. & Conger, J.A (toim.) 2003. Shared leadership – Reframing the Hows and Whys of Leadership. London: Sage publications, Inc, 1–18.
- Pearce, C.L., Manz, C.C., Sims, H.P. jr. 2009. Where do we go from here?: Is shared leadership the key to team success?. Organizational dynamics, 38(3), 234–238.

- Pennington, D. C. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Suom. Marja Ahokas. Helsinki: Gaudeamus
- Pfeffer, J. 1977. The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*, 2(1), 104–112.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä – Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum
- Puolustusvoimat 2017. Tietoa Utin jääkäriyrykmentistä. <http://maavoimat.fi/utin-jaakarirykmentti/tietoa-meista>, Viitattu 6.4.2018.
- Rost, J. C. 1995 Leadership: A discussion about ethics. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 129–142.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto (pdf-verkkójulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. (<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>), viitattu 05.04.2018.
- Salo, M. 2011. United we stand – divided we fall: a standard model of unit cohesion. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Seeck, H. 2009. Johtamisopit ja niiden leviäminen. Teoksessa: Kiuru, J. (toim.). Johdatus johtamiseen: Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat nro 3, 41–53.
- Sirén, T. & Pekkarinen, O. 2017. Tieteenfilosofis-metodologisia perusteita pro gradu -tutkielman laadintaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 3: Työpapereita nro 3.
- Spillane, J. P. 2005. Distributed leadership. *The Educational Forum*. Vol 69, 143–150
- Spulak, R. G. Jr. 2007. A Theory of Special Operations: The Origin, Qualities, and Use of SOF. Joint Special Operations University

- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Sveiby, K. E. 2011. Collective leadership with power symmetry: Lessons from Aboriginal prehistory. *Leadership Quarterly*, 7(4), 385-414.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. *Älykäs johtajuus*. Helsinki: Talentum
- Toppari, H. 2016. Yhteisöllisen johtajuuden esiintyvyys ja tarpeet HÄVLLV11:ssä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Pro gradu -tutkielma
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 10. uudistettu painos. Helsinki: Tammi
- Uhl-Bien, M. 2006. Relational leadership theory: Exploring the social process of leadership and organizing. *Leadership quarterly* 17(6), 654–676
- Virtaharju, J. 2016. *Making leadership; Performances, Practices and Positions that construct leadership*. Aalto-yliopisto. Perustieteiden korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Akateeminen väitöskirja
- Virtaharju, J. & Liiri, T. 2017. The supervisors who became leaders: Leadership emergence via changing organizational practices. *Leadership* 0(0), 1–20.
- Yukl, G. 2013. *Leadership in Organizations*. 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders. *Harvard Business Review*, 55(3), 67–78.

**LIITTEET**

Liite 1. Teemahaastattelurunko .....	85
Liite 2. Haastatteluaineistosta kummunneet uskomuskategoriat .....	87

## LIITE 1. Teemahaastattelurunko.

Sopiiko, että laitetaan nauhuri päälle?

Oletko osallistunut aiemmin tutkimushaastatteluun? Tämän haastattelun tarkoituksena on kerätä aineistoa pro gradu -tutkielmaani, jonka tarkoituksena on selvittää millaista johtajuus on Maavoimien erikoisjoukoissa.

Haastatteluaineistoa ei käytetä kuin tämän tutkimuksen yhteydessä, eikä sitä voi yhdistää henkilöön. Haastattelukysymyksiin ei ole oikeaa tai väärää vastausta, vaan olen kiinnostunut nimenomaan sinun käsityksistäsi organisaatioonne liittyvissä johtajuuskysymyksissä. Erityisen kiinnostunut olen käytännön esimerkeistä, mikäli sellaisia pystyt kertomaan.

Tarkoituksena on saada aikaan mahdollisimman vapaamuotoinen keskustelu, ja aikaisemmin käsiteltyihin teemoihin on aina lupa palata. Saatan myös kysyä tarkentavia kysymyksiä. Voit myös aina jättää vastaamatta kysymyksiin.

Onko kysyttävää haastattelun toteuttamisesta?

Aloitetaan varsinainen haastattelu taustatietojen selvittämisellä.

### 1. Taustatiedot

- Ikä
- Sotilasarvo
- Virkaikä
- Nykyinen ja aiemmat tehtävät
- Millaista koulutusta olette saaneet johtamiseen?

### 2. Voisitko kuvailla erikoisjoukkoja johtamisympäristönä?

- Millaisia yleisiä erityispiirteitä erikoisjoukoilla on johtajuuden kannalta?
- Millaisia erityispiirteitä juuri teidän joukossanne on johtajuuden kannalta?
- Millä tavalla erikoisjoukot eroavat konventionaalisista joukoista johtajuuden kannalta, miksi?

### 3. Voisitko kuvailla esimerkkitilanteen, joka kuvastaa hyvin johtajuutta erikoisjoukoissa?

### 4. Millaista vuorovaikutus on johtajan ja johdettavan välillä?

- Normaalissa päivittäisessä toiminnassa
- Mitä vastuita sinulla on päivittäisessä toiminnassa?



- Poikkeusoloissa (vaativat kriisinhallintatehtävät)
- Mitä vastuita sinulla on poikkeusolojen toiminnassa?

5. Voisitko kuvailla päätöksentekoprosessia joukossanne?

- Millaisia rooleja joukossanne on tähän liittyen?
- Kuinka paljon muilla kuin virallisilla nimetyillä johtajilla on sananvaltaa päätöksenteossanne?
- Jos muillakin kuin johtajilla on sananvaltaa niin kenellä?

6. Onko vastuu toiminnasta aina ryhmän nimetyllä johtajalla vai voiko joku muukin kantaa siitä vastuuta?

- Millaisissa tilanteissa johtaminen on keskittynyt muodolliselle johtajalle? Esimerkki?
- Millaisissa tilanteissa johtaminen on hajautunut muille kuin muodolliselle johtajalle? Esimerkki?
- Millaisissa tilanteissa johtaminen on jaettua? Esimerkki?

7. Päätäminen

- Onko joitain asioita, joita haluaisit lisätä?

Kiitos mielenkiinnostasi.

## LIITE 2. Haastatteluaineistosta kummunneet uskomuskategoriat.

Indikaattori	Koodi	Alakategoria	Kategoria
"Niin ja tavallaan siihen ystävyyteen ja kiinteeseen liittyvä ominaisuus."	Ystävyys ja kiinteys		
"Pitää olla ja se on. Sitä ei oo sellasta niinku rimaa, mikä pitää ylittää jossain vaiheessa vaan kyllä se sitte ku oppii tunteen sen tyypin ja tietää et se osaa sen oman hommansa. Se tietää suunnilleen et miten tän ryhmän pitäis toimia niin siinä vaiheessa varmasti muuttuu kakssuuntaseksi et."	Henkilön tunteminen mahdollistaa dialogin.		
"...tulee mieleen nyt joukkueen varajohtaja ja sit joukkueen sellaset nopeet tilanteet niin kyllä se tavallaan kun on toiminu niin pitkään sen kanssa ja varmaan osittain huonoki juttu, et se polut on niinku risteytynny ja lähteny kulkeen samaan suuntaan, että toimitaan hyvin samalla tavalla aina hänen kanssaan tai vähä ehkä muokkautunuki ne ajatuksmaailmat siihen suuntaan."	Tunteminen mahdollistaa yhteisen päämäärän sanattoman saavuttamisen	Hyvät henkilökemiat mahdollistaa tehokaan toiminnan	
No kyllähän se lähtee aika pitkälle siitä, että kun on se oma tontti mikä pitää hoitaa niin tota pitkään kimpassa toimineella porukalla se lähtee käytännössä ilman tota suurempia käskyjäki liikkeelle ne valmistelut siihen mihin tahansa hommaan siinä omalla tontilla	Tunteminen mahdollistaa toiminnan käynnistämisen ilman käskyjä		
Tottakai sille pitää olla sen ryhmänjohtajan siunaus sille et se et siel on henkilöitä et se pitää se ryhmädynamiikka toimia niin hyvin että ne ihmiset luottaa siihen että et kun se hetki tulee niin se tietty henkilö kykenee ottamaan sen aloitteen ja tekemään sen ratkasun.	Luottamus mahdollistaa vastuun jakamisen		Luottamus tovereihin mahdollistaa tehokaan toiminnan
Mun mielestä hyvin. Hyvin se on toiminu ja ja (. ) tehokkaammin, niin ei välttämättä voi sanoo, mutta niin se, että sillon ku joku tekee sitä omaa hommaansa parhaan mukaan ja toiset näkee, että se on siinä hyvä. Sille annetaan vastuuta ja tulee onnistumisia ja koetaan, että se on tärkeä jätkä ryhmässä ku se tekee tonki noin helvetin hyvin niin se on mun mielestä semmonen. Ja ryhmähengen kohottaja enemmänki.	Vastuun jakaminen mahdollistaa luottamuksen kasvamisen	Luottamus mahdollistaa toiminnan pienryhmässä	
"Vaun se lähtee siitä ton pieni porukka, missä jokainen haluaa vähä niinku tehdä oman pottinsa ja sit se johtaja on vaan niinku yks erillinen juttu. Tottakai se on se, joka pitää sen homman koossa, mut sitte niinku enemmän se lähtee siit et luotetaan jokainen toiseensa, et jokainen hoitaa omat hommansa. Ja sillee niinku enemmän ehkä siit omasta motivaatiosta ku sellaseta käsketystä johtajuudesta."	Luottamus tovereihin mahdollistaa toiminnan.		

Indikaattori	Koodi	Alakategoria	Kategoria
"No pitää ensinnäkin olla aika hyvä lukemaan sitä joukkoa eli sosiaaliset taidot pitää olla tota hyvät..."	Johtajan sosiaaliset taidot		
"Ja semmonen argumentointikyky pitää olla aika hyvä, että se homma toimii."	Argumentointikyky		
"No se vaihtelee ryhmittäin myös osittain eli riippuen siitä kokonaisuudesta. Mulla oli kaks ryhmää, joista toinen oli hyvin niinku keskittynyt ehkä se johto eli siinä oli vanha alupseeri ja hänen ystävä varajohtajana ja se oli se johtokaksikko ja sit tavallaan siinä oli nuoria alaisia heillä niin se oli ehkä enemmän semmonen tavallaan niinku keskusjohtoisempi"	Johtajan persoonan vaikutus ryhmädynamiikkaan		
"En mä ehkä niin... siis sen johtajan persoonallisuus on se sit se tavallaan ku se on pitkään ollu siinä ryhmänjohtajana se on ollu siin ryhmä pitkään se on osittain valinnut ne henkilöt itse siihen ryhmään myös et ei oo mitenkää täysin sattumalta niinku se kokoonpano ei oo mitenkää sattumaa."	Johtajan persoonan vaikutus ryhmädynamiikkaan ja kokoonpanoon.		
"No lähinnä sen joukon oma ammattitaito on niin korkeella, että siihen tota siihen tarvitaanjohtajaks niinku todella niinku semmonen kova auktoriteetti, että sen porukan saa johonkin suuntaan niinkun muutettua sitä kurssia, että kyllä tota nimellisiä siinä voi olla paljoki, mutta ne ei välttämättä ne on vaan nimellisiä johtajia, että sitte todelliset johtajat on sitte niin sanotusti erikseen."	Johtajalla pitää olla vahva auktoriteetti	Ryhmänjohtajan kokemus ja ammattitaito	
"[...] No ei varmaan isoja, isoja ole. Se sitte riippuu varmasti siitä ryhmänjohtajasta pikkusen, että niitä on paljon meillä erilaisia. Niin paljon kun on ryhmiäkin. Tottakai jokainen on erilainen. Osa on vähä tiukempia ja osa on sellasi, jotka lähinnä vaan paperilla vastaa siitä. Että mun mielestä meidän ryhmä on pääsääntöisesti toiminu viimeaikoina nimenomaan sillai, että se johtaja on aika. Aika höllästi pitää kiinni. (...) No okei tää on sitte eri tonne reissuun liittyen, mutta aikasemmat niin tota nimenomaan, että aika höllästi pitää kiinni, että ja lähinnä jakaa sen tehtävän ja jokainen vie sillä omalla omalla kyvyllään ja tota osaamisellaan sen homman sinne pakettiin, mut tiedän taas sitten, että löytyy meiltä semmonenki ryhmä, missä on semmonen helvetin kova johtaja ja tota innokas, tykkää ottaa vastuuta paljon ja varmasti vähän ehkä rajoittaa nimenomaan niitten nuorempien toimintaa osittain."	Ryhmänjohtajan johtamiskäytännöt vaikuttavat lopputulokseen.		Kokemus ja ammattitaito parantavat johtamisedellytyksiä
"...lähes jokainen käynyt myös Puolustusvoimien sitä kautta tarjoamaa johtamiskoulutusta olivat saaneet itsekin eli kaikki olivat tavallaan siinä mielessä kykeneviä johtamaan..."	Yksilön kyky johtaa		
"mut sit ongelma tulee siitä, et se ryhmänjohtaja ei välttämättä oo sen juuri sen alan erityisosaaja ja ja sille yhdellä ryhmän miehellä saattaa olla vuosien kokemus jostain yksittäisestä toiminnasta olkoon se vaikka moottorikelkan ajaminen tai ihan mikä vaan muu niin tota sen henkilön niinku työpanos ja suunnittelupanos on keskeinen siinä..."	Yksilön ammattitaidon merkitys		
Et tottakai se ryhmän sisällä on niinkun ei voi sanoa eri arvosia, mutta eri määrän tuo tavallaan sitä osaamista siihen niinku vaik suunnitteluprosessiin. Että iän myötä ja sit sen oman erityisosaamisen myötä niin osalla on enemmän tuotavaa siihen suunnitteluun ja sitte siihen ns. johtamiseen.	län ja osaamisen merkitys		
"Ei en mä ehkä ihan noin näkis sitä siis siel oli paljon nuoria kavereita joilla ei ehkä oo vielä (...) Ei niil välttämättä ollu pitkää kokemusta jostain tietystä jutusta mut ne on vaan osa ja siis suurin osa niistä jatkista on tosi osaavia ja ovat hyviä siin mitä tekee ja siel todella nuoretki kaverit pystyy tuomaan sen panoksen siihen ja niil on näkemys siitä miten asioita kannattais tehdä ja ne kykenee sellaseen järkevään keskusteluun"	Persoonan merkitys	Ryhmän jäsenten kokemus ja ammattitaito	
Jos se liittyy lääkintään niin varmasti se lääkintämies ottaa sen johtovastuun ja tota sen ryhmänjohtajan antamissa raameissa säätää sitä aikautusta ja sijoittumista. Kun taas sitte tota ihan suunnittelut ja suunnittelemattomat räjähteisiin kohtaamiset niin se jos sillä ryhmänjohtajalla ei oo hirveen hyvä luotto itseensä niissä niin se menee sen pioneerin johtamaks kyllä.	Osaaminen määrittää johtajan		
"Oma-aloitteinen käytännössä elikkä tota soveltamiskykyinen..."	Ryhmän jäsenen pitää olla oma-aloitteinen ja soveltamiskykyinen		
"No ei siit sillee oo puhuttu, mut kyl sen mun mielestä meillä tulee ku tuut ryhmään niin periaatteessa se, et ku sulla on ... jatkää niin sen näkee, miten jokainen kunnioittaa vaik sitä vanhempaa äijää, joka siinä meillä on ollu johtajana."	Vanhempaa sotilasta kunnioitetaan.		

Indikaattori	Koodi	Alakategoria	Kategoria
"...mutta ei se saa siit tehoksta siit toiminnasta ja sit kun se joukko on pitkään yhdessä niin tavallaan ne yhteiset päämäärät ja semmoset arvot pitäis olla olemassa et tavallaan ne asiat mitkä vaatii niinku uhrauksia, aikaa ja fyysistä työtä niin pitäis olla sit yhteisesti niinku tavoiteltavia ettei siinä oo niin, että vaan ylempää käsketään alaspäin."	Yhteisymmärrys tavoitteista		Yhdessä tekeminen sitouttaa tavoitteisiin
"No mun mielest siellä niinku pitäis aina olla joku tavallaan tavoite mitä tavoitellaan tietyllä tavalla. Se, että on selkeenä tiedossa, että mitä me mennään tekemään ja miks me mennään tekemään. Koska tota jotenki se ainaki ittee turhauttaa, jos ei oo niinku tavallaan kirkkaana mielessä se, että mitä me niinku saadaan aikaan tällä toiminnalla."	Toiminnalla pitää olla selkeästi asetetut tavoitteet	Selkeästi asetetut tavoitteet	
"Joskus se johtaminen on niinkun sitä sen pelkästään sen porukan motivoimista ja ja se ei välttämättä niinkun vaadi sitte mitää muuta semmonen yksinkertanen tehtävä muuta kun sitte sen, että se porukka saadaan motivoitua riittäväälle tasolle niin sillon ne tekee sen tehtävän kyllä omillaan."	Toiminnalle merkityksen antaminen "motivoiminen"		
"...jos ne ei itse sitoudu niihin tavoitteisiin tai välitavoitteisiin niin silloin ne ei myöskään välttämättä anna parastaan siihen eli (.) eli he saavat itse vaikuttaa aina siihen miten asioita tehdään ja miten sinne mennään sinne päämäärään..."	Sitouttaminen tavoitteisiin	Sitouttaminen työhön ja tavoitteisiin	
"...et jos joku, et jos se homma toimii niinku nyt niin se toimii sit kyl kriisis et jos ne ihmiset saadaan sitoutumaan siihen työhönsä niin se on aina parempi lähtökohta kun semmonen keskusjohtoinen niinku ratkasumalli."	Sitouttaminen työhön		
"Niin se jos niitä kiireiltä ehtii osallistumaan siihen suunnitteluun niin varmasti on mielessä se suunnitelma paljon paremmin. Jolloin se toteuttaminen on helpompi."	Osallistuminen suunnitteluun mahdollistaa tehtävän tehokkaan toteuttamisen.		
No huonoo mitä oon nähny on ainaki niin silloin helposti se ryhmä nimenomaan pudottautuu siitä kelkasta pikkusen ja saattaa tavallaan niinku hanskat tippua. Että jos ne ei pääse ite osallistuun siihen homman tekemiseen. Ja (...) voi olla, että sitte se johtaja pääsääntöisesti tekee hyviä ratkasuja toimii hyvin, mutta tottakai jokaisella on niitä päiviä ettei kaikki mee ihan putkeen niin sillon se ryhmä ei niinku osaa tulla komppaamaan siihen tukemaan vai se saattaa just jäädä taustalta kattoon.	Osallistuminen mahdollistaa johtajan tukemisen vaikeissa tilanteissa.	Osallistuminen käytäntöihin	

Indikaattori	Koodi	Alakategoria	Kategoria
"yhteisö osittain suosii sellasta et kaikkien pitää uskaltaa tuoda niinku ilmi se oma niinku näkemys siitä asiasta."	Avoimuuden merkitys	Avoin keskustelukulttuuri mahdollistaa toiminnan	Avoin keskustelukulttuuri mahdollistaa toiminnan
"...sillon ku on aikaa aiheesta keskustella niin se keskustelu ei varmaan mee ikinä hukkaan että jokaiselta kannalta ku sitä asiaa käsitellään niin sieltä saattaa tulla jotain sellasta mikä vaikuttaa merkittävästi siihen et jos se olis vain yksi henkilö joka tekis ne ratkasut niin ei se välttämättä ymmärrä kaikkia niitä."	Keskustelun merkitys		
"...ja se on mun mielestä tärkeitä ja mie oon ymmärtäny et se on siellä tavallaan korkeimmallaki johtajalla se ymmärtää sen ja sen pitää pystyy kuuntelemaan se mielipide ja muokkaamaan omaa mielipidettä tarpeen tullen sen mukaan ja näin mun mielestä on pääsääntöisesti ainaki mitä oon ite nähny."	Kahdensuuntainen vaikuttaminen mahdollistaa toiminnan		
Se on enemmän vertainen ja varmasti suurin osa nykyisistä ryhmänjohtajista haluais jätkien varmaan kuvittelevan näin. Et se on enemmänki ehkä yks toimiala siinä ryhmässä, jolla nyt saattuu olemaan se vastuu mun mielestä. Vastuu, että se nyt vaan pitää sen paketin hanskassa, informoi ylöspäin ja informoi alaspäin.	Ryhmän sisällä kaikki ovat vertaisia		
Ei siinä kyllä mun mielestä siinä niinkun ei ainakaa sais olla eroa silleen. Mut silloin aikasemmin ku sanoin siitä tavallan, että meilläki ku meillä on ryhmässä tota erilainen niin fyysinen ikärakenne kun taas sitte tota niinku virkaiänki puolesta. Niin siellä on erinäisiä kokemusmääriä niillä äijillä niin tota. Jos se on aivan niinkun nuori tai siis siellä on vasta tullut se kaveri siihen niin ei se niinkun ihmisenä ei koskaan ei meillä yksikössä saa olla eikä pidä olla sellasta niinku, että tota on niinku ihmisenä niinku niinsanotusti eri tasolla, mut se et tavallaan se painoarvo ainaki niin.	Ryhmän sisällä kaikkien pitää olla tasavertaisia, mutta painoarvo voi olla erilainen.		
"No se on periaatteessa sellanen avoimuus ja se, että se suhde on mahdollisimman epämuodollinen. "	Toiminnan pitää olla avointa ja epämuodollista		
"Mä pyrin pitämään ne sillä samalla viivalla. Ihan vaan senki takia, jos mie itte oon jostain syystä estyny johtamaan niin kuka tahansa pystyy sitte tarvittaessa johtaan sen homman loppuun. Ja muutenki se tota, että kaikki tietää, et missä mennään, mitä mahdollisesti tulee tapahtumaan. Ja tuota, mikä on se haluttu lopputulos, niin kaikilla on tavallaan se halu ja motivaatio ja tieto sen asian hyvin hoitamiseen. Eikä tarvii sitte ku se tilanne on päällä niinkää vaan hoitaan ja sitä johtaa sitä hommaa niin paljo ku jokasella on se vastuualue. Ne tietää, äijät tietää mitä pitää tehdä. Ja sitte, jos joku menee tyliin käteen niin mikä on tavaallaan se varahomma siinä sitte."	Tiedon jakaminen		

Indikaattori	Koodi	Alakategoria	Kategoria
"Sillon se muuttuu enemmän keskitetyks se päätöksenteko ja sillon se on mun näkemys mukaan sit enemmän riippuu siitä että mikä se tilanne on mistä se päätös täytyy niin sanotusti tehdä et jos se on pikatilanne missä pitää tehdä päätös jostain räjäyttämistä niin sit pioneeri on todennäköisesti se, joka hyvinki yksinvaltasesti saattaa tehdä sen ratkasun et se on se joka tavallaan ottaa sen alotteen ja tekee sen ratkasun ja sit eletään sen kanssa."	Osaaminen ja tilanne määrittää päätöksentekijän	Tilanne määrittää johtajan	Tilanne määrittää johtajan
"Mut nimenomaan, että eihän sekään toimi ilman johtamista määräänsä enempää et kyllä se johtaja siellä sit sellasessa etenki pikatilanteessa niin siltä vaaditaan niitä tiettyjä ratkasuja, että muuten se tilanne väkisinki jää seisomaan, että voidaan nyt vaikka päättää että eteen vai taakse, vasemalle vai oikeelle niin tottakai se tulee sit johtajalta pääsääntöisesti. Mutta hirmu monestihan SOPit on luotu meilläki sillai, että se kuka on se tilannetietosin niin aloittaa sen johtamisen, että..."	Tilanne määrittää johtajan		

Indikaattori	Koodi	Alakategoria	Kategoria
"Jätkät on luovia ja sellasii vois sanoa kuitenkin oman alansa ammattilaisia niin tota pitää antaa sitä tilaa sille ryhmälle toimia ja ihan yksittäisille äijille, mutta silti pitää olla semmonen hyvä vahva kontrolli tarvittaessa ettei se karkaa käsistä."	Yksilön toimintavapauden mahdollistaminen	Yksilön toiminnanvapaus	Toiminnanvapaus mahdollistaa toiminnan ja lisää sitoutumista
"...mutta ehkä se mitä saavutetaan niin jos joku mulle sanois, joka ei asiasta välttämättä tiiä niin paljon, että miten mun pitäis suunnitella se lääkintä siihen reissuun tai sit tehtävään niin kyllähän se niinku vituttais aiva helvetisti, jos se ajais yli niinku sen mun oman mielipiteen. Ois varmasti se motivaatio tehdä sitä hommaa aiva nolla..."	Mahdollisuus toteuttaa itseään		
"Voi olla, esimerkiksi sen ryhmänjohtajan tausta on lääkintämies ja sit se ei niinku anna sille oikeelle lääkintämiehelle sitä reviriä toimia niin se luottamus ei kasva niin korkeeks siinä ryhmän sisällä mun mielestä. Joka varmasti vaikuttaa sit jossain vaiheessa, ei välttämättä harjoituksissa kevyissä tilanteissa mut jossain vaiheessa se ryhmähenki mitataan ja."	Yksilön toiminnanvapaus mahdollistaa luottamuksen kasvamisen.		
"Se on ehkä suurin ero mikä meillä on niin johtajalla on tehtävä esimerkiksi se suunnittelee sen ja silloin paljon sillon 360 mahdollisuus tehdä mitä haluaa. Sillä on tietyt lainalaisuudet, mitkä toteutuu, vakiot, mitkä toteutuu tehtävässä mutta se luovuus ja semmonen. Niin se antaa mahdollisuuden siihen erilaiseen, joka sitten tekee myös, et se ryhmä, kun se ryhmä on pieni niin jokaisen ihmisen luovuus ja tämmönen pitää tulla esiin sieltä, jotta se tehtävä onnistuu."	Yksilön luovuutta pitää ruokkia.		
"No ensinnäkin, jos meille tulee jotain tehtäviä niin mun mielestä meille ei koskaan sanota tavallaan, että teidän pitää nyt tehdä se sillä tavalla. Se on tavallaan sen niinkun joukkueen potti ja sitte ihan niinku ryhmän potti tavallaan toteuttaa se tehtävä. Miten sen haluaa niinku se ryhmä tehdä. Tottakai sillä on jotkut raamit olemassa, mutta käsiä ei oo sidottu sitte, että se pitää tehdä just sillä tietyllä tavalla. Se, että tota se voi se ryhmä ihan itte pätkiä sen, miten se haluais tehdä jonku jutun ja sit se esittelee sen sit se sitä muutetaan tai sit jotain muuta, mutta se, että kädet ei oo sidottu sillä ryhmällä."	Ryhmän toiminnanvapauden mahdollistaminen	Ryhmän toiminnanvapaus	
"Mutta tota. Ja mun mielest se, että jos on niinku sen toimialan niinku puitteissa niinku se vastuun jakaminen ja osallistuminen."	Joukon osallistaminen toimintaan parantaa toiminnan laatua		

Indikaattori	Koodi	Alakategoria	Kategoria
"Ja siihenhän perustuu se valintajärjestelmä et miten ihmisiä rekrytoidaan et siel on ihmisiä, jotka osaa ottaa aloitteen tai tehdä ne aloitteet ja niinku kantaa sen vastuun sit siitä. Et ei haluta, että se toimii niin että vain yksi mies osaa tehdä ratkasun ja se käskee siellä et mihin suuntaan ammutaan vaan jokainen jätkä kykenee tekemään tavallaan ne ratkasunsa ja sitte samalla tukemaan sen ryhmän niinku tavoitteeseen pääsytä."	Valintajärjestelmä mahdollistaa ratkaisun kykenevien henkilöiden valinnan	Valintajärjestelmän merkitys	Valintajärjestelmä tukee johtajuuden rakentumista
Tottakai siellä ryhmässä on joitaki niinku sellasia enemmän niinkun sosiaalisempi kavereita ku muut, mut niinku lähtökohtasesti ihan ku meidätki on valittu niin on katottu, että ihmisillä on ne tietyt piirteet.	Valintajärjestelmä mahdollistaa ryhmätyöhön kykenevien henkilöiden valinnan		
"Ne tulee tavallaan luonnostaan ja suurimmalla osalla selkärangasta ne tavat toimia ja sit sillä, että kun se nuori henkilö tulee siihen yksikköön niin se ensimmäiset viis vuotta se seuraa et mitä siellä tapahtuu ja tavallaan oppii siitä ja ne esimiehet toimii esimerkkinä sille alaiselleen siitä, että miten asioita voidaan tehdä ja sit kun se saa itse sitä päätösvaltaa ja saa niinku mahdollisuuksia vaikuttaa niihin päätöksiin niin se kasvaa tavallaan siinä samalla niinku niihin saappaasiin ja se kasvaa myös sitä kautta niinku johtajan rooliin.	Mentorijärjestelmän merkitys	Johtajaksi kasvamisen merkitys	
"Niin. Mun mielestä sita taas meillä se menee aika hienosti niinku se kompetenssi vähä niinku määrää sen muodollisen aseman sit. Ettei siä ketää niinku käsketä ryhmänjohtajaksi joka ei siihen oo vähä niinku pätevä."	Kompetenssi määrittää muodollisen aseman		

Indikaattori	Koodi	Alakategoria	Kategoria
"No mun näkemyksen siis vastuu on aina sillä niinku virallisella johtajalla se ei tavallaan niinku sinällään poistu et viimekädessä se on aina."	Johtajan tehtävä on kantaa lopullinen vastuu	Ryhmänjohtajan merkitys vastuunkantajana	Yksilö kantaa lopulta vastuun
"No ryhmän sisällä se ei oo niinku se on siis niinku siis se on niinku periaatteessa sä oot niinku kaveri kaikkien kanssa, mutta sitte siinä on kuitenkin se, että sillä ryhmänjohtajalla on periaatteessa se viimeinen sana niinku että miten se haluaa sen asian."	Ryhmänjohtajalla on viimeinen sana sanottavanaan.		
"Niin tota (...) toi kehityskeskusteluis mulla pitkään oli sillä, että sanottiin, että sun pitäis ruveta pikkuhiljaa ottamaan vähä enemmän vastuuta ja opettaa nuorempia...Vasta nyt viimeiset vuodet on ollu tavallaan semmosta, että on pitäny oikeesti kattoo vähä nuoremien perään ehkä ja ottaa sitä pientä johtajanvastuuta vaikka semmosen tehtäväs ei olis ollutkaan."	Kaikki kantaa vastuuta johtajuuden käytännöistä	Ryhmän vastuu toimia yhteisen tavoitteen eteen	
"...on niitä tilanteita missä sit on vaan toimittava kaikkien samalla tavalla eikä enää sitte ruveta vääntään vastaan."	Johtajaa on tuettava		
"Nauttii joka äijän kunnioitusta niin vaik se tekee sun mielest sun mielestä huonon päätöksen nii se muuttuu hyväks just sillä hetkellä ku se astuu voimaan. Ei myöskään oo sellasta, että jos sun mielest tehdään huonosti nii sä et tekis sitä. Just kunnioittaa niitä äijä ja sitä ryhmää niin paljon, et sit tehään just niinku se ryhmänjohtaja sanonii se muuttuu hyväks just sillä hetkellä ku se astuu voimaan. Ei myöskään oo sellasta, että jos sun mielest tehdään huonosti nii sä et tekis sitä. Just kunnioittaa niitä äijä ja sitä ryhmää niin paljon, et sit tehään just niinku se ryhmänjohtaja sano."	Halu toimia ryhmän tavoitteen eteen.		

Indikaattori	Koodi	Alakategoria	Kategoria
Ainaki ite osaa sitte luottaa paremmin johonki viestimieheen ku se saanu tehdä sen ehkä jossain helpossa paikassa ja epäonnistua ja oppii siitä varmasti ja kehittyy niin seuraavaan kertaan niin siihen osaa luottaa paremmin ja.	Oppiminen lisää luottamusta	Yksilöiden oppimista täytyy tukea	Yksilöiden oppimista täytyy tukea
"No se vaatii jonkinlaista kokemusta, että tota. Joku TV-mainos sano, että tota hyvät päätökset syntyvät kokemuksesta ja kokemukset syntyvät huonoista päätöksistä niin niin siinä on vahva perä..."	Kokemus syntyy virheiden tekemisen kautta		
"Meillä on niinku olennainen osa se, että me jaetaan se tieto mitä on niinku tapahtunu, mitä on tehty ja pyritään oppimaan siitä. Koskaa ei niinku oo valmis. Aina pystyy oppimaan jotain uutta. Aina saattaa tulla jonkinlainen semmonen tilanne, mitä ei oo tavallaan ennalta mietittykää ja sitte se on taas. Kun se käsitellään, me saadaan jaettua tavallaan ne kokemukset, tunteet siitä tilanteesta ja ollaan sitä kautta vahvempia sen asian suhteen, jos se tapahtuu vastaavanlainen tilanne joskus uudestaan."	Oppiminen mahdollistaa toiminnan		

Indikaattori	Koodi	Alakategoria	Kategoria
"No siinä mä luulen, että se oli niinkun se, että siinä oli tilanne se niinkun tehtävä ja se tilanne oli semmonen mitä oli aikasemmin harjoiteltu melko paljon ja siihen on niinkun sen valmistautumisen ja sen suorittamisen osalta on tämmöset valmiit tota niinkun valmisteluproseduurit eli SOPit ja ja sitte siinä ei niinkun. Siinä kohtaa ei tarvinnu soveltaa niin paljo, että se olis niinkun se toiminta eronnu jollain lailla niistä valmiiksi suunnitelluista ja näinollen niin kaikki pysty tekemään sen oman tota SOPpinsa mukaan sen tehtävän ja ja sitä kautta niinkun ku se on valmiiks suunniteltu, valmiiks harjoiteltu niin se meni ihan niinku oli tarkoituski."	Harjoittelu ja valmiit toimintamallit mahdollistavat joustavan johtamistoiminnan	Harjoittelu ja valmiit toimintamallit mahdollistavat joustavan johtamistoiminnan	Harjoittelu ja valmiit toimintamallit mahdollistavat joustavan johtamistoiminnan