

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**VARUSMIESJOHTAJIEN KOKEMUKSIA JOHTAMISESTA JA MOTIVAATIOSTA  
JOHTAJAKAUDELLA**

Pro gradu - tutkimus

Yliluutnantti

Ville Jaatinen

Sotatieteiden maisterikurssi 4

Maasotalinja

Helmikuu 2015

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 4	Linja Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Ville Jaatinen	
Opinnäytetyön nimi <b>VARUSMIESJOHTAJIEN KOKEMUKSIA JOHTAMISESTA JA MOTIVAATIOSTA JOHTAJAKAUDELLA</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun Kurssikirjasto
Aika Helmikuu 2015	Tekstisivuja 76 Liitesivuja 9
<p><b>TIIVISTELMÄ</b></p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia yhden maavoimien perusyksikön varusmiesjohtajien kokemuksia kantahenkilökuntaan kuuluvien esimiestensä johtamisesta. Lisäksi tutkimus pyrki selvittämään johtamisen merkityksellisyyttä varusmiesjohtajan motivaation kannalta. Puolustusvoimissa motivaatiota ja johtamista on tutkittu eri laajuisilla tutkimuksilla runsaasti, mutta johtamistaitoa ja motivaatiota yhdistäneet tutkimukset olivat harvinaisempia.</p> <p>Tutkimus suoritettiin laadullisilla menetelmillä. Tutkimusjoukkona aloitti kymmenen varusmiesjohtajaa, jotka toimivat saapumiserän 1/14 johtajina. Tutkimuksen aikana tutkimusjoukko supistui kahdeksaan varusmiesjohtajaan varusmiespalveluksessa tapahtuneiden siirtojen johdosta. Tutkimusjoukolta kerättiin aineisto lomakehaastattelulla kolmasti johtajakauden aikana, joka analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Muuten tutkimus toteutettiin Juha Pertulan fenomenologisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti.</p> <p>Tutkimustuloksista kävi ilmi, että esimiehen vuorovaikutustaidoilla oli suuri vaikutus siihen miten varusmiesjohtajat kokivat hänen johtamisensa. Motivaatiota koettiin kohottavan esimiehen luottamuksen, toiminnanvapauden ja palautteen antaminen, alaisen yksilöllinen kohdelu sekä esimerkillisyys ja hyvän työilmapiirin luominen. Haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet saavansa riittävästi palautetta, ja kokemukset toiminnanvapaudesta olivat vaihtelevia. Varusmiesjohtajat eivät myöskään kokeneet tulleen kasvatetuksi esimiehensä toimesta, vaikka he pitivät sellaista toimintaa hyödyllisenä. Olematon palaute, esimiehen ”kyttäys”, alaisen aliarviointi ja huono ohjeistaminen koettiin laskevan motivaatiota. Tutkimustulosten mukaan esimies ei ollut ainoa varusmiesjohtajan motivaatioon vaikuttava tekijä. Esimiehen rinnalla palveluksen ulkopuolinen elämä ja muut varusmiesjohtajat vaikuttivat myös merkittävästi varusmiesjohtajan motivaatioon. Tutkimustulosten perusteella koulutuskausikeskustelujen lisäksi varusmiesjohtajat kaipasivat tiiviimpää johtamista esimiehiltään. Tämä tarkoittaa esimerkiksi viikoittaista tapaamista esimiehen kanssa, jossa varusmiesjohtajat saivat palautetta toiminnastaan sekä ohjeistusta ja opastusta tulevaisuuteen liittyen.</p>	
Avainsanat Johtamistaito, motivaatio, kokemus, vuorovaikutus, fenomenologia	

# VARUSMIESJOHTAJIEN KOKEMUKSIA JOHTAMISESTA JA MOTIVAATIOSTA JOHTAJAKAUDELLA

## SISÄLLYS

<b>1. JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1. Tutkimuksen aiheen esittely .....	1
1.2. Tutkimuksen rajausten esittely .....	2
1.3. Tutkimuskysymysten ja viitekehyksen esittely .....	3
1.4. Katsaus aikaisempiin johtamista ja motivaatiota käsitteleviin tutkimuksiin.....	4
1.5. Tutkimusraportin rakenteen esittely .....	9
<b>2. JOHTAMISTAITO JA MOTIVAATIO</b> .....	<b>10</b>
2.1. Motivaation perusteet ja määritelmä .....	11
2.1.1. Motivaation käsite .....	11
2.1.2. Varusmiesten motivaatio - palvelusmotivaatio .....	14
2.2. Johtamistaito – Motivaatioon vaikuttaminen .....	16
2.2.1. Johtajan rooli, tehtävä ja ominaisuudet .....	16
2.2.2. Esimies ohjaajana, valmentajana ja kasvattajana.....	21
2.2.3. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus .....	26
<b>3. TUTKIMUKSEN VALMISTELU JA TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>37</b>
3.1. Tutkijan esiymmärrys aihepiiristä .....	37
3.2. Perusteiden määrittäminen .....	38
3.3. Tutkimusmenetelmän valinta .....	39
3.3.1. Tapaustutkimukselliset piirteet .....	39
3.3.2. Hermeneuttiset vaikutteet .....	40
3.3.3. Fenomenologiset vaikutteet .....	41
3.4. Tutkimuksen toteutuksen suunnittelu ja kohdejoukon määrittäminen.....	43
3.5. Aineiston keräämisen valmistelu ja toteutus .....	45
3.5.1. Haastattelulomakkeen laatiminen ja kysymysten määrittäminen .....	46
3.5.2. Pilotointi.....	47
3.5.3. Aineiston kerääminen P-, E-, ja J-kaudella.....	48
3.6. Tutkimusaineiston analysointi.....	50
3.6.1. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.....	50
3.6.2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin toteuttaminen .....	52
<b>4. TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>57</b>
4.1. Varusmiesjohtajien kokemukset esimiehistään johtajakaudella .....	57
4.1.1. Motivaatiota lisäävä ja vähentävä johtamiskäyttäytyminen .....	57
4.1.2. Johtamisen muuttuminen johtajakauden aikana .....	65
4.1.3. Varusmiesjohtajien ohjaaminen .....	67
4.2. Motivaatiossa tapahtuvat muutokset johtajakauden aikana .....	68
4.3. Johtamisen yhteys varusmiesjohtajien motivaatioon .....	70
<b>5. POHDINTA</b> .....	<b>73</b>
5.1. Ajatuksia tutkimustuloksista .....	73
5.2. Tutkimuksen luotettavuus .....	74
5.3. Jatkotutkimuksen tarve ja aiheiden esittely .....	76
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>77</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>83</b>

# VARUSMIESJOHTAJIEN KOKEMUKSIA JOHTAMISESTA JA MOTIVAATIOSTA JOHTAJAKAUDELLA

## 1. JOHDANTO

*Leadership is the art of getting people to accomplish more than the science of management says is possible. –Colin Powell (Ollila 2010, 21.)*

*Vuoropuhelu merkitsee; he puhuvat, me vastaamme. Tai emme vastaa, mutta hymyilemme tietäväisesti emmekä paljasta heille, että ymmärrämme heidän ongelmansa, ymmärrämme ne täysin, ja että kaikki on kunnossa niin kauan kuin puhumme toisillemme, koska toisilleen puhuminen, siis vuoropuhelu, edistää luottamusta ja luottamusta tarvitsemme kaikkein eniten. –Stefan Heym (Hagemann 1991, 13.)*

### 1.1. Tutkimuksen aiheen esittely

Gisela Hagemann (1991, 39) toteaa työntekijöiden olevan useimmiten motivoituneita ensimmäisenä työpäivänään. Tämän jälkeen tapahtuu kuitenkin jotain, joka johtaa heidän motivaationsa laskuun. Hagemann toteaa tämän ”jonkin” olevan työpaikan olosuhteet, joka saa työntekijät menettämään intonsa tekemäänsä työhön. Hagemannin mukaan syy tähän on esimiehen, sillä hänen tehtävänä on ylläpitää alaisen motivaatiota ja estää innostuksessa tapahtuvaa laskua. (Hagemann 1991, 39.) Työskennellessäni perusyksikössä muodostin omakohtaisen käsityksen varusmiesten ”sielunelämästä” ja ajatusmaailmasta. Havaitsin varusmiesten ja -naisten omaavan laajan kirjon motiiveja ja tavoitteita palvelukseen liittyen. Osa palvelustaan suorittavista halusivat palveluksestaan konkreettista hyötyä palveluksen jälkeiseen elämään kuten ensiapukortin, hygieniapassin tai ajokortin ja kuljettajan tutkinnon suorittamisen. Toiset puolestaan halusivat päästä mahdollisimman vähällä vaivalla ja lyhyellä palvelusajalla takaisin siviilimaailmaan jatkamaan ”kesken jäänyttä” elämäänsä. Muutamat halusivat kuitenkin selvästi haastaa ja koetella itseään sekä pyrkiä niin pitkälle Puolustusvoimissa, kun se varusmiespalveluksessa vain on mahdollista. Lopuksi löytyi myös niitä, joiden motivaatiota ja motiiveja oli vaikea selvittää. Nämä henkilöt olivat tasaisia suorittajia, jotka eivät valittaneet juurikaan mistään ja tekivät työnsä pääosin aina mukisematta ja kunnolla. Nämä henkilöt eivät valittaneet vastoinkäymisten ilmetessä, mutta he eivät myöskään iloinneet näyttävästi onnistuessaan tai palkitsemisen yhteydessä. Tällaisen kirjon keskuudessa toimiessani pohdin usein syitä näiden erilaisten henkilöiden käytökselle. Mietin, että käyttäytyvätkö he tismalleen samalla tavalla palveluksen ulkopuolella toimiessaan, vai onko armeijan toimintaympäristöllä, tavoilla ja kulttuurilla vaikutuksia heidän käyttökseen. Ensin olin kiinnostunut vain heidän

motivaatioon liittyvien ja vaikuttavien tekijöiden selvittämisestä, mutta myöhemmin päädyin myös pohtimaan omaa käyttäytymistäni ja johtamiseni vaikutusta näiden henkilöiden omaan käyttäytymiseen ja toimintaan.

Halusin itse pyrkiä kehittymään johtajana, ja koinkin esitettyihin kysymyksiin vastauksen löytämisen olennaisena asiana johtajana kehittymisessä. Tutkimukseni aihepiiriä valitessani löysin ainelaitoksen aiheuettelosta yleisen aihealueen ”motivaation muutokset palveluksen eri vaiheissa”. Tämän kohdalla mieleeni palautui työelämässä pohtimani kysymykset ja päätin lähteä jalostamaan tutkimustani tältä pohjalta. Olin lähdössä tekemään puhdasta motivaatio-tutkimusta, kunnes tajusin tutkimukseni laajuuden asettavan tutkimukselle omat rajoituksensa. Pohtiessani tutkimusasetelmaani muistin jälleen työelämässä pohdintani johtajan toiminnan vaikutuksesta alaisiinsa. Tällöin päätin ottaa tutkimukseni tarkastelun kohteeksi motivaation rinnalle esimiehen ja alaisen. Tätä asetelmaa jalostaessani valitsin tutkimukseni keskipisteeseen esimiehen toiminnan, jota puolestani halusin tarkastella alaisen näkökulmasta. Halusin tarkastella alaisen kokemuksia esimiehensä johtamisesta ja sen yhteyttä alaisen motivaatioon. Tutkimukseni liukuikin siten alkuperäisestä motivaation tutkimisesta ennemminkin kokemuksen ja motivaation tutkimiseen. Onneksi kuitenkin tutkimuskentässä näytti olevan reilusti tilaa johtamistaitoa ja motivaatiota yhdistävälle tutkimukselle.

## 1.2. Tutkimuksen rajausten esittely

Koska Pro Gradu-tutkimus ei mahdollista erityisen laajaa tutkimuksen tekemistä, päätin rajata aiheita. Aihetta rajaamalla kykenin myös selkiyttämään itselleni, että mitä oikeastaan halusin aiheesta tietää (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 75). Ensimmäisenä päätin kohdentaa tutkimukseni rauhan aikaan ja yhteen varusmieskoulutusta antavaan perusyksikköön, sillä siinä ympäristössä olen itse toiminut ja tulen myös jatkossa toimimaan. Valitsin yksiköksi oman Panssariprikaatin Huoltokomppanian, jossa palvelin ennen opintojen aloittamista. Tämän jälkeen rajasin tutkimukseni koskemaan vain varusmiesjohtajia johtajakaudellaan ja heidän lähimpiä henkilökuntaan kuuluvia esimiehiään, jotka olivat pääasiassa kouluttajia ja joukkueen johtajia. Tein rajauksen siksi, että henkilökunta johtaa toimintaa linja-esikuntaorganisaation mukaisesti varusmiesjohtajien kautta. Varusmiesjohtajat johtavat puolestaan miehistöä ja toteuttavat sen avulla saamansa tehtävät. Henkilökunnan ja varusmiesjohtajien yhteistoiminta on tästä johtuen tiiviimpää ja siksi koin sen myös hedelmällisemmäksi ja myös hyödyllisemmäksi tarkastelun kohteeksi. Lopuksi päätin rajata esimiesten omat näkemykset omasta toiminnastaan pois ja keskittyä tarkastelemaan esimiesten toimintaa vain alaisten näkökulmasta. Koin, että varusmiesjohtajan motivaation ja esimiehen johtamisen yhteyttä tutkittaessa vain

varusmiesjohtajan kokemuksilla ja näkemyksillä on merkitystä. Olisi varmasti mukavaa selvittää esimiehen ajatuksia ja näkemyksiä omasta johtamisestaan, mutta sillä ei ole merkitystä varusmiesjohtajan muodostaman tulkinnan kannalta.

### 1.3. Tutkimuskysymysten ja viitekehysten esittely

Tutkimuksen tarkoituksena oli siis kartoittaa Huoltokomppanian varusmiesjohtajien kokemuksia esimiestensä johtamisesta johtajakautensa aikana. Lisäksi halusin selvittää esimiehen johtamisen yhteyttä varusmiesjohtajan motivaatiotasoon johtajakauden aikana. Uskoin samalla saavani tietoa varusmiesjohtajan motivaation kannalta muistakin merkityksellisistä tekijöistä, joiden tiedostin olevan muita henkilöitä ja tapahtumia. Päätin muodostaa kaksi laajempaa tutkimuskysymystä, joihin vastaan määrittelemieni tarkempien johtamistaitoa ja motivaatiota käsittelevien apukysymysten avulla.

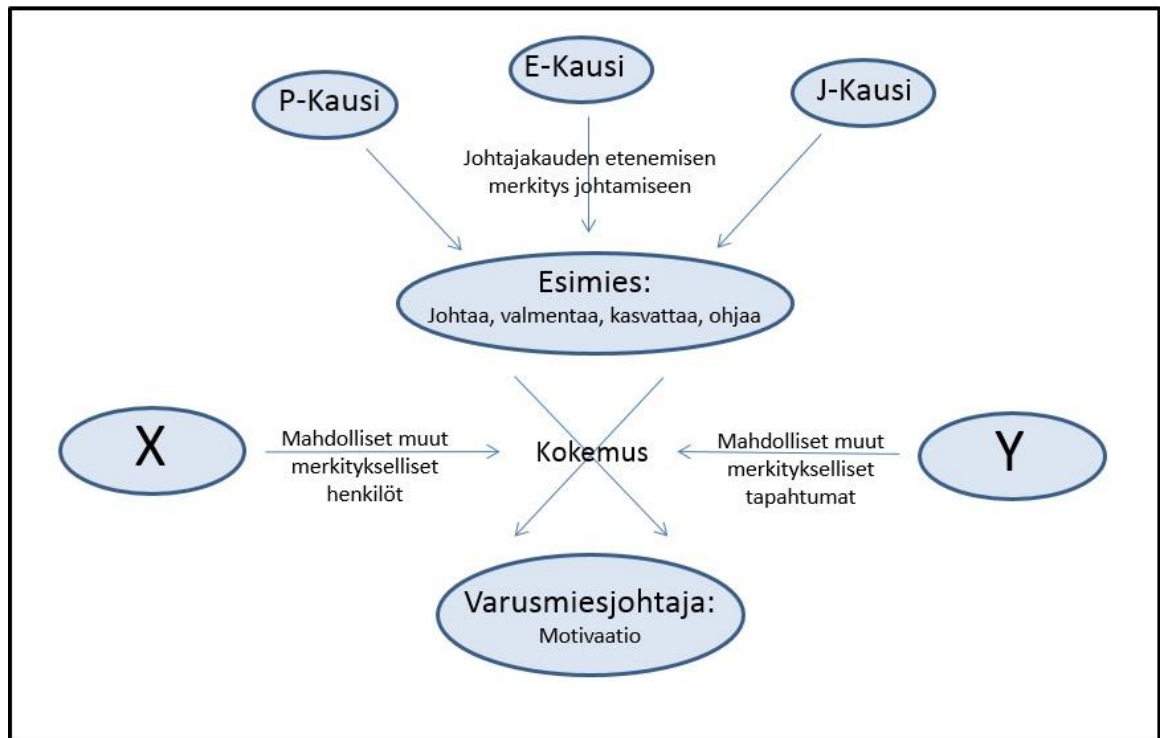
**Tutkimuskysymys 1:** *Miten varusmiesjohtajat kokevat henkilökunnan johtavan heitä johtajakaudella?*

**Tutkimuskysymys 2:** *Millainen yhteys henkilökunnan johtamisella on varusmiesjohtajan motivaatiotasoon johtajakaudella?*

#### **Apukysymykset:**

- *Millainen esimiehen toiminta koetaan varusmiesjohtajan näkökulmasta motivaatiota lisäävänä johtamisena?*
- *Millainen esimiehen toiminta koetaan varusmiesjohtajan näkökulmasta motivaatiota laskevana johtamisena?*
- *Miten henkilökunnan johtamisen koetaan muuttuvan johtajakauden kuluessa?*
- *Miten varusmiesjohtajat kokevat tulevansa ohjatuiksi esimiestensä toimesta?*
- *Miten varusmiesjohtajan motivaatiotaso vaihtelee johtajakauden aikana ja mistä muutokset johtuvat?*

Tutkimusasetelmaa hahmottaakseni ja edelleen selkeyttääkseni määritin tutkimukseni viitekehysten kuvion avulla. Tämän kuvion määrittäminen ja siihen palaaminen tutkimusprosessin aikana oli määrä myös pitää itseni suunnassa tutkimuksen eri vaiheissa.



Kuva 1: Tutkimuksen viitekehys.

Tutkimuksen viitekehyksessä keskeisenä tekijänä on esimiehen ja varusmiesjohtajan välissä oleva kokemus, joka on varusmiesjohtajan tulkinta esimiehen johtamiskäyttäytymisestä. Varusmiesjohtajassa itsessään keskiössä on hänen motivaationsa, jonka hän muodostaa kokemustensa perusteella. Tärkeimpänä varusmiesjohtajalle kokemuksia tarjoavana tekijänä tutkimuksessa on varusmiesjohtajan esimies joka toimii Kouluttajan oppaan (2006, 32–35) mukaan alaisensa johtajana, valmentajana, kasvattajana ja ohjaajana. Esimiehen toiminnassa tapahtuu mahdollisesti myös muutoksia palveluksen ja johtajakauden edetessä ja koulutuskausien vaihtuessa. Esimies ei välttämättä ole kuitenkaan ainoa varusmiesjohtajan motivaation kannalta merkityksellinen tekijä. Siksi viitekehyksestä ilmenee varusmiesjohtajan motivaatiota tutkittaessa myös muita merkityksellisiä tekijöitä. Näitä ovat mahdolliset muut varusmiesjohtajalle merkitykselliset henkilöt palveluksessa tai sen ulkopuolella, sekä mahdolliset motivaatioon heijastuvat tapahtumat. Tämän asetelman avulla päätin lähteä hakemaan vastausta asettamiini tutkimuskysymyksiin.

#### 1.4. Katsaus aikaisempiin johtamista ja motivaatiota käsitteleviin tutkimuksiin

Etsiessäni tietoa tutkimukseeni liittyen yllätyin positiivisesti aihepiiristä tehtyjen tutkimusten määrästä. Perehtyessäni näihin tutkimuksiin tarkemmin, huomasin pääosan olevan vain suppeita teoksia, jossa asioita on käsitelty varsin pintapuolisesti kirjallisuuden avulla. Esimerkkinä voidaan mainita kapteeni Tommi Härkönen, joka käsitteli jo vuonna 1997 esiupseerikurssilla toteuttamassaan tutkimuksessa varusmiesten henkisen kasvun edistämistä

varusmiespalveluksen aikana. Tutkimus toteutettiin asiakirja- ja kirjallisuustutkimuksena. Tutkimustuloksena Härkönen (1997, 31–32) esittää henkisen kasvun edistämistä alaisen tukemisella, vuorovaikutusta lisäämällä, yhteydenpidon siviiliin mahdollistamalla, yhteishengen luomisella ja esimiehen omalla luottamusta herättävällä ja motivoivalla toiminnalla. Kadetti Sami Rautio toteutti vuonna 2003 tutkimuksen, jossa hän perehtyy varusmiesjohtajien valmentamiseen perusyksikössä. Mielenkiintoisen otsikon takaa paljastuu kuitenkin, että tutkimus on laajuudeltaan kandidaatin tutkimus, joka on toteutettu asiakirja- ja kirjallisuustutkimuksena Puolustusvoimien kirjallisuuteen pohjautuen. Raution (2003, 24–25) muodostama johtopäätös on, että alaisen valmentaminen on laaja käsite ja käsittää pääasiassa kaikki johtamisen osa-alueet. Vuotta myöhemmin kadetti Mikko Rikkonen julkaisi lähes identtisen tutkimuksen ”Varusmiesten valmentajana”, jossa valmentamista on avattu osin myös Puolustusvoimien ulkopuolisen kirjallisuuden avulla. Rikkosen (2004, 19) johtopäätökset valmentamisen onnistumisesta ovat riippuvuussuhteessa osapuolten motivaatioon ja vuorovaikutustaitoihin. Myös kadetti Pavel Linnainmaa käsittelee vuonna 2003 toteuttamassaan kandidaatin tutkimuksessa kouluttajan ja varusmiehen välistä vuorovaikutusta perusyksikössä. Aikaisemmasta poiketen hän on toteuttanut tutkimuksen haastattelemalla neljäkymmentä varusmiesjohtajaa, jonka perusteella johtopäätökset on muodostettu. Linnainmaa toteaa (2003, 44–45) vuorovaikutuksella olevan merkittävä rooli koulutuksessa ja lähimmällä kouluttajalla vuorovaikutuksen lisäämisessä. Varusmiesjohtajille tulisi antaa enemmän palautetta, ja heihin tulisi muutenkin suhtautua arvostavammin miehistöön verrattuna. Toimiva ja ei liian muodollinen vuorovaikutus ja työtoverina kohtelu johtaa rennompaan työilmapiiriin, jolloin varusmiesjohtajalla on parempi olla. Lisäksi rennommassa ja avoimessa ilmapiirissä erimielisyydetkään eivät haittaa ja ne ovat paremmin ratkottavissa. (Linnainmaa 2003, 44–45.)

Onnekseni aihepiiristäni oli toteutettu myös laajempia tutkimuksia, joihin pystyin tutustumaan ja tukeutumaan omaa tutkimusta toteuttaessani. Kapteeni Risto Kuronen tutki vuonna 1995 yleisesikuntaupseerikurssin diplomityössään Jalkaväessä palvelevien varusmiesten motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tämä tutkimus on ollut ensimmäisiä palvelusmotivaatiota tutkivia tutkimuksia, ja tämä muodostikin perustan motivaatiotutkimukselle Puolustusvoimissa. Esimerkiksi Olli Harinen (2011, 50) käsittelee tutkimusta ja sen tuloksia sotilassosiologian tutkimusta käsittelevässä teoksessaan. Kuronen pyrki selvittämään tutkimuksessaan jalkaväessä palvelevan varusmiehen motivaatiossa tapahtuvia muutoksia ja niitä tekijöitä, jotka motivaatioon vaikuttavat. Tutkimus toteutettiin määrällisin menetelmin aineiston analyysin ollessa faktori- ja regressioanalyysi. Tutkimustuloksista ilmeni, että



varusmiesten palvelusmotivaatio ei ollut hyvällä tasolla. Johtajat kuvasivat motivaatiotaan useammin hyväksi, mutta miehistön motivaatiotaso oli lähes poikkeuksetta huono. Syiksi heikkoon motivaatioon kerrottiin koulutuksen mielenkiinnottomuus, mielekkäiden tavoitteiden puuttuminen ja eräät kantahenkilökuntaan kuuluvat kouluttajat. Kuronen havaitsi myös, että osalla vastaajista motivaatiotaso eli palveluksen aikana, eli heikosti motivoituneet olivat ajoittain motivoituneita ja toisinpäin. Kuronen todensi kuitenkin yhden joukon, joka oli ollut koko palveluksen ajan ”miinusputkessa”. Tämä miehistöstä koostuva joukko oli ollut koko palveluksensa ajan huonosti motivoitunut. Suurin syy Kurosen mukaan tähän on se, että nämä henkilöt eivät kokeneet varusmiespalvelusta itselleen tärkeäksi. (Kuronen 1995, 34, 39, 42–76.)

Kadetti Juha Aikkila tutki vuonna 2000 Varusmiesten palvelusmotivaation kehittämistä Lapin Ilmatorjuntarykmentissä. Aikkila oli kiinnostunut löytämään konkreettisia toimintoja ja menetelmiä, joilla varusmiehen motivaatioon voisi vaikuttaa positiivisesti kurista kuitenkin tinkimättä. Lisäksi Aikkila pyrki selvittämään, onko varusmiesjohtajien ja miehistön motivaatioon vaikuttavissa tekijöissä eroa. Aikkila ei uskonut saavansa vastausta kvantitatiivisilla menetelmillä, joten hän toteutti tutkimuksensa usein kvalitatiivisin menetelmin. Aikkila käyttikin tutkimuksessaan teemahaastatteluja, osallistuvaa havainnointia ja kirjoitelmia. Tutkimuskohteena Aikkilalla oli yhden perusyksikön varusmiehet ja henkilökunta. Kuten Kurosellä (1995), myös tämä tutkimus osoitti varusmiesten palvelusmotivaatiossa olevan kehitettävää. Suurimmaksi motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi osoittautui lähin kantahenkilökuntaan kuuluva esimies, eli kouluttaja. Aikkilan mukaan kouluttajalla on huomattava mahdollisuus vaikuttaa varusmiehen asenteisiin ja palvelusmotivaatioon kehittävästi. Keinoiksi Aikkila luettelee jatkuvan palautteen antamisen, positiivisen ilmapiirin luomisen, varusmiesten kuuntelemisen ja oman innostuksen koulutettavaan asiaan liittyen. (Aikkila 2000, 2, 31–48.)

Kadetti Teemu Pöysti tutki vuonna 2002 palvelusmotivaatiota ilmavoimien ohjaajien alkeiskurssilla. Kuten Aikkila (2000), Pöysti halusi sellaisia organisaation sisällä vaikuttavia asioita, jotka vaikuttavat varusmiesten palvelusmotivaatioon. Lisäksi Pöysti pyrki selvittämään myös kurssilaisten vallitsevan motivaatiotason. Pöystin tutkimus sisältää sekä määrällisiä, että laadullisia elementtejä. Tutkimusaineisto kerättiin kyselyllä, joka toistettiin vielä kaksi kertaa kurssin aikana. Kyselyn lisäksi Pöysti toteutti myös useamman ryhmähaastattelun kyselyn jälkeen syventääkseen määrällistä aineistoa. Pöystin tutkimustuloksista tärkein on tiedotuksen epäonnistuminen, joka vaikutti kurssilaisten

motivaatioon laskevasti. Tiedotuksen määrä koettiin riittämättömäksi ja laatu puutteelliseksi. Osana tiedottamista myös palautteen määrä koettiin laadultaan huonoksi ja riittämättömäksi. Lisäksi motivaatiota laskivat epäoikeudenmukaiseksi koettu arvostelu, vähäiset liikuntamahdollisuudet ja liian löysä sisäkuri kurssin alussa. Erilaiset perinnetapahtumat koettiin erittäin onnistuneina ja motivaatiota lisäävinä. Motivaatiotasossa Pöysti havaitsi selvän laskun kurssin lopussa, jonka hän uskoo johtuvan vähäisestä tekemisestä kurssin päättymisestä johtuen. (Pöysti 2002, 1–2, 46–49.)

Kadettialikersantti Riikka Laine toteutti vuonna 2009 Pro Gradu-tutkimuksen varusmiesten palvelusmotivaatiosta aluspalveluksessa. Kuten Aikkila (2000) ja Pöysti (2002), Laine on halunnut selvittää omassa toimintaympäristössään varusmiesten motivaation tasoja ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena ja aineisto hankittiin toteuttamalla kysely 105 taistelualuksella palvelevalle varusmiehelle. Tutkimustuloksena ilmeni, että varusmiesten motivaatio oli hyvä (arvo 3,69/5), ja tärkeimpinä tekijöinä motivaation kannalta koettiin laadukas koulutus sekä aluksella vallitseva henki ja ilmapiiri. Koulutuksen koettiin sisältävän sopivasti erikoiskoulutusta ja teoriakoulutusta, mutta käytännön harjoituksia koettiin olevan liian vähän. Kouluttajan ammattitaidolla ja vuorovaikutustaidoilla ei koettu olevan vaikutusta motivaatioon. Ilmapiiristä varusmiehet kertoivat, että he kokivat kuuluvansa joukkoon ja henkilökunnan ja varusmiesten välillä vallitsi hyvä henki. Tekemisen yksitoikkoisuus ja tekemisen vähäinen määrä koettiin laskevan motivaatiota. Rantajaksoilla vapaa-ajan viettomahdollisuuksilla ja liikuntakoulutuksella oli huomattava merkitys palvelusmotivaatioon. (Laine 2009, 2, 20, 22, 30–65, 66–68.)

Kapteeni Seppo Naapila puolestaan tutki samana vuonna 2009 esiupseerikurssilla kouluttajan vaikutusta kadetin opiskelumotivaatioon perusopinnoissa. Naapila jakaa oman käsitykseni Puolustusvoimien johtamisessa tapahtuvasta muutoksesta ”siviiliyhteiskuntamaiseksi”, jossa alaisen motivaatiotaso ja tarpeet pyritään huomioimaan erityisesti rauhan aikaisessa toiminnassa, mutta osin myös kriisin aikana. Naapila kysyy, miten esimies voi vaikuttaa alaiseen motivaatioon? Tähän hän pyrkii vastaamaan tutkimuksessaan. Tutkimus on toteutettu määrällisin ja laadullisin menetelmin ja tutkijan omiin kokemuksiin nojaten kuuden kadettikurssin perusopinnojen ajalta. Kolmen kurssin aikana toteutettiin osallistuvaa havainnointia harjoituksissa, jonka lisäksi Naapila toteutti kyselyn yhteensä 203 kadetille viideltä eri kurssilta, jonka hän analysoi SPSS-ohjelman avulla. Naapila esittää motivaatioon vaikuttamisen tärkeimmäksi tekijäksi esimiehen omaa toimintaa ja sen esimerkillisyyttä. Myös esimiehen persoonallisilla

ominaisuuksilla, palautteella ja asetetuilla haasteilla on vaikutus alaisen motivaatioon. (Naapila 2009, 1–3, 19–23, 50–53.)

Luutnantti Seppo Tolppi toteutti vuonna 2011 sotatieteiden maisterikurssilla Pro Gradututkimuksen ”Paska jätkä, mutta hieno mies – Molemminpuolista oppimista. Kouluttaja ja kouluttajan toiminta alaisten kirjoituksissa.” Tiivistelmässä Tolppi listaa tutkimuksen avainsanoiksi valmentamisen, kasvattamisen ja vuorovaikutuksen jotka ovat myös avainasemassa omassa tutkimuksessani. Tolppi koki, että hyvän johtajan ominaisuudet on selvitetty jo niin tarkasti, että hän haluaa keskittyä esimiehen koulutustaitojen ja – tapojen tutkimiseen. Tolppi toteutti tutkimuksensa tapaustutkimuksena ja laadullisin menetelmin. Hän keräsi tutkimusaineistonsa sähköisesti tapaamatta vastaajia henkilökohtaisesti. Tämän Tolppi kertoo johtaneen epämiellyttävään tilanteeseen, sillä aineiston hankkiminen osoittautui tällä menetelmällä vaikeaksi ja vastausmäärä jäi alle asetetun tavoitteen. Tolppi teki myös päätöksen sivuuttaa varusmiehet tutkimuksessaan ja käyttää reserviläisiä kohderyhmänä, sillä hänen mielestään varusmiehet eivät ole täysin kykeneviä antamaan kypsää kuvausta kouluttajasta. Tutkimuksessa vastaajien ikäjakauma olikin 20–46 vuotta. Vastaajat kirjoittivat tarinan omasta kouluttajastaan tai mallikouluttajasta, jotka Tolppi analysoi fenomenografista analyysiä käyttäen. Tutkimuksen tuloksena Tolppi toteaa Puolustusvoimissa työskentelevän kouluttajan olevan usein välinpitämätön ja alaisistaan piittaamaton henkilö, joka voi kuitenkin ajoittain yllättää alaisensa positiivisesti. Tolpin mukaan kouluttajan tärkein ominaisuus on oma innostuneisuus, joka heijastuu alaisissa niin hyvässä kuin pahassakin. Innostava ja pirteästi esiintyvä kouluttaja saa alaisessa aikaan positiivisen reaktion, joka Tolpin mukaan vaikuttaa jopa maanpuolustustahdossa asti. Tolppi luettelee myös kouluttajalle tärkeiksi ominaisuuksiksi hyvät vuorovaikutustaidot ja tavan kohdella alaisiaan inhimillisellä tavalla ja yksilöinä. Kouluttajan tulisi antaa paljon palautetta ja hänen oma ulkoinen olemus ja esiintyminen tulisi olla esimerkillisen jämmäkkää ja asiallista. (Tolppi 2011, 3, 5–6, 9–10, 56–62.)

Jussi Kulla toteutti vielä eläköitymisensä jälkeen väitöskirjatutkimuksen Aalto-yliopistolle. Vuonna 2011 julkaistu tutkimus on nimeltään: ”Käskyttämällä ei pitkälle pääse” Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Kulla oli toiminut työelämässään esimiehenä ja halusikin siksi tutkia suurten suomalaisten yritysten johdossa olevia henkilöitä ja kuulla, mitä sanottavaa heillä on johtamisesta ja johtamistaidosta. Lisäksi häntä kiinnosti tutustua johtajiin myös ihmisinä. Hän halusi selvittää miten ja miksi he olivat päätyneet johtajiksi ja mikä heitä motivoi. Kulla toteutti tutkimuksensa laadullisin menetelmin. Hän haastatteli 20 yritysjohtajaa ja analysoi hankkimansa aineistoin Juha Perttulan jalostamal-

la fenomenologisella analyysillä. Kulla toteaa yritysjohtajien kuvaavan johtamista vuorovaikutukselliseksi toiminnaksi, joka mahdollistaa tavoitteiden asettamisen ja niiden saavuttamisen. Kullan tutkimustulosten mukaan johtajat kohdistivat toimintansa nimenomaisesti ihmisiin, eikä asioiden johtamiseen tai johtamisjärjestelmiin. Kullan mukaan ihmisiä johdettaessa vuorovaikutustaidot nousevat arvostetuksi ja tärkeäksi ominaisuudeksi. He pyrkivät myös käyttämään palkkioita johtamisessaan. (Kulla 2011, 1–2, 75, 88, 101–102, 175, 180.)

Juuso Nuotion vuonna 2013 toteuttaman ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö ”Työntekijöitä motivoimalla ja sitouttamalla kohti parempia tuloksia” olisi ollut erinomainen tutkimus oman tutkimukseni tueksi ja verrokiksi. Tutkimus käsittelee motivaatiota, mentorointia ja johtamistaitoa, ja se toteutettiin tuntemattomaksi jätetylle yritykselle (Nuotio 2013, 8). Määrällinen tutkimus toteutettiin webropol-kyselynä, mutta sen tutkimustulokset ja johtopäätökset ovat raportin mukaan julistettu salaisiksi, eivätkä ne siksi ole raportista luettavissa.

Johtamista ja motivaatiota on Puolustusvoimissa selvästi tutkittu paljon, mutta näitä yhdistävää tutkimusta ei ole havaintojeni mukaan juurikaan tehty. Johtamisen tutkimukset ovat suurilta osin olleet vain suppeita asiakirja- ja kirjallisuustutkimuksia. Motivaatiotutkimus on puolestaan ollut motivaatiotasojen kartoittamista syiden jäädessä vähemmälle tarkastelulle. Aikaisempien tutkimusten perusteella koin siten tutkimukselleni olevan niin tilaa, kuin tilaustakin.

### 1.5. Tutkimusraportin rakenteen esittely

Tutkimusraportti on järjestetty Hirsjärven ja kumppaneiden (2004, 234) suositteluun muotoon. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen aihe ja perusteet tutkimuksen tekemisen pohjaksi. Toisessa luvussa paneudutaan johtamisen ja motivaation teoriaan. Kolmas luku on tutkimuksen kannalta tärkein luku, sillä siinä esittelen tutkimukseni konkreettisen toteutuksen aina valmisteluista aineiston analysointiin asti. Neljännessä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset ja johtopäätökset sekä vastaan asettamiini tutkimuskysymyksiin. Samalla tarkastelen tutkimustuloksiani olemassa olevan teorian avulla sekä vertaan niitä myös muihin aihepiiriä käsitteleviin tutkimuksiin. Viidennessä ja viimeisessä luvussa pohdin tutkimukseni tuloksia sekä asetan tutkimukseni kokonaisuudessaan tulilinjalle. Pyrin siis kriittisesti arvioimaan tutkimukseni luotettavuutta, toistettavuutta ja eettisyyttä. Luvun lopuksi esittelen vielä muutama tutkimusaiheen, jonka avulla tekemääni tutkimusta voitaisiin jatkaa ja rikastaa. Tämän jälkeen listaan käyttämäni lähteet ja esittelen liitteissä käyttämäni haastattelulomakkeet.

## 2. JOHTAMISTAITO JA MOTIVAATIO

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimukseeni liittyvää teoriaa kirjallisuuden avulla. Aluksi perehdyn motivaation yleiseen teoriaan, jonka jälkeen tarkastelen myös varusmiespalveluksen toimintaympäristöä ja varusmiesten palvelusmotivaation asemoitumista eri motivaatiotyyp-  
pien muodostamaan kenttään. Tämän jälkeen tarkastelun kohteena ovat johtamistaitoa ja vuorovaikutusta käsittelevät teokset.

Puolustusvoimat ja sen osana toimiva varusmieskoulutusta antava perusyksikkö ovat organisaatiomalleiltaan linja-esikuntaorganisaatioita. Peltosen ja Ruhotien (1991, 146) mukaan tässä mallissa toimivalta on keskitetty ylimpään johtoon josta sitä voidaan delegoida alaspäin tilanteiden vaatimalla tavalla. Alaiset saavat käskyt vain yhdeltä esimieheltä ja vastaavat toiminnastaan hänelle. Tiedottaminen organisaatiossa tapahtuu näitä esimiesten ja alaisten muodostamia linjoja pitkin. Linja-esikuntaorganisaatiossa toimii myös esikunta, jonka tehtävä on tukea johtoa päätöksenteossa sekä yksilöitä toiminnassaan. (Peltonen & Ruohotie 1991, 146.) Perusyksikössä esiintyy myös matriisiorganisaation piirteitä. Koulutusta johdetaan edelleen tiukasti linja-esikuntaorganisaation tavoin, mutta yksikön hallinnollisia asioita hoitaa myös yksikön vääpeli, jonka lisäksi varusmiesjohtajat toimivat johtajakoulutuksesta vastaavan henkilön ohjauksessa. Johtamiskäyttäytyminen ja sen kouluttaminen perustuu kriisiaikaan ja taistelulentäällä toteutettavaan johtamiseen. Äärimmillään tämä kiteytyy Tannenbaumin mallin ensimmäiseen asteeseen, jossa johtaja ilmoittaa päätöksensä ja käskyttää sen yksityiskohtaisesti ilman keskustelua ja perustelua (Peltonen & Ruohotie 1991, 154; JOKÄ 2012, 108).

Rauhan aikaista koulutusta toteutettaessa johtaminen voi kuitenkin olla huomattavastikin avoimempaa ja demokraattisempaa, eli assertiivista toimintaa. (JOKÄ 2012, 108.) Aikanaan Yhdysvaltain asevoimien johtava sotilassosiologi Charles C. Moskos (1988, 50–51) onkin todennut, että aktiivipalveluksen sijasta reserviin sijoitettavien ja reservissä kouluttavien sotilasjohtajien koulutukseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota ja panostusta. Tämän tutkimuksen keskittyessä rauhanaikaiseen varusmieskoulutusta antavaan yksikköön ja ihmisten johtamiseen, kirjallisuuskatsaus onkin laajennettu merkittävässä määrin siviilimaailman ja työelämän puolelle. Perusteena ratkaisulle on Moskosin ajatuksen lisäksi myös varusmiesten ja varusmiesjohtajien tavallinen ihmisyyys, joiden johtamiseen rauhan aikana pätevät samat johtamisen lainalaisuudet kuin muihinkin ihmisiin kaikkialla maailmassa. Erityisesti myös siksi, että suomalaisen upseerin toimenkuva ja johtaminen on muutoksessa kehittyvän länsimaisen elämäntavan mukana, jossa yksilöllisyys ja merkityksellisyys korostuvat. (Huhtinen 2011, 141.) Juuti (2013, 57) toteaaakin maailman jatkuvasti monimutkaistuessa dialogin tarpeen lisäänty-

vän samassa suhteessa. Tämä asia on ymmärretty erityisesti Israelin asevoimissa, jossa sotilasjohtajien tulee hankkia tutkinto johtamisesta siviilissä uralla etenemiseksi (Gal 1986, 167). Huhtinen (2006, 209) kysyy myös pohtivasti, onko sotilasjohtaminen oikeastaan oma tieteenalansa, vai ainoastaan osa muiden tieteiden kokonaisuudesta? Vaikka perustelin juuri rauhan aikaisen johtamisen voivan hyödyntää siviilimaailman johtamisen oppeja, voidaan niitä hyödyntää myös kriisiajan johtamisen koulutuksessa. Puolustusvoimien uusi ”hajautettu taistelutapa” asettaa myös sotilasjohtajan aivan uudelleenlaiseen asemaan ja toimintaympäristöön, jolloin ”perinteiset” sotilasjohtamisen opit eivät välttämättä enää olekaan samalla tavalla sovellettavissa. Hajautetun taistelutavan korostaessa johtajan itsenäistä, aloitteellista ja mukautuvaa toimintaa ei varusmiesjohtajaa voida edes kouluttaa niin kuin edellisten sotien aikaan koulutettiin. Hajautetun taistelun taistelukentällä sotilasjohtaja joutuu tekemään itsenäisiä päätöksiä oman tilannearvionsa varassa, jolloin hänet voidaankin rinnastaa jopa oman vastuualueensa ”asiantuntijaksi”. Myös näistä tekijöistä johtuen siviilimaailmassa kirjoitetut johtamis- ja jopa asiantuntijoiden ohjaamisteokset ovat sovellettavissa nykyaikaiseen sotilaskoulutukseen, jonka tavoitteena on johtaminen tulevaisuuden taistelukentällä.

Tämä luku on sijoitettu raporttiin ennen tutkimusprosessin kuvaamista tarkoituksella, vaikka todellisuudessa kirjallisuuskatsaus suoritettiin vasta tutkimuksen toteuttamisen jälkeen. Perusteena ratkaisulle oli haluni luopua mahdollisimman aidosti omista ennakkokäsityksistäni tutkittavaan ilmiöön liittyen. Ennen tutkimuksen toteuttamista aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perehdyttiin vain siinä määrin, kun se oli tutkimuksen toteuttamiseksi välttämätöntä. Raportissa tämä teorialuku on sijoitettuna tutkimusluvun edelle lukijan johdonmukaisemman ja helpomman lukukokemuksen mahdollistamiseksi. Tästä johtuen lukijan on mahdollista muodostaa ymmärrys tutkittavan aihepiirin teoriasta ennen varsinaiseen tutkimusosuuteen ja sen tuloksiin siirtymistä.

## 2.1. Motivaation perusteet ja määritelmä

### 2.1.1. Motivaation käsite

Motivaatio-sana on johdettu sanasta ”movere”, joka on latinaa ja tarkoittaa liikkumista. Termiä on myöhemmin laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaatiolla on myös kantasana: *motiivi*. Motiiveista puhuttaessa viitataan usein tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit siis virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. Näin ollen ne ovat päämääräsuuntautuneita, joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Ruohotie & Honka 1999, 13; Ruohotie 1998, 36; Peltonen & Ruohotie 1991, 9; 1992, 16; 1989, 22.)

Peltonen (1985, 54) määrittää motiivit *sisäisiksi ylläkkeiksi*, jotka ilmenevät yksilön sisältä nousevina virikkeinä ja tietyssä tilanteessa lisäävät toimintapyrkimyksiä. Peltonen (1985, 55) pilkkoo edelleen motiivit vielä kolmeen pääryhmään. *Ekspressiiviset motiivit* vetoavat tunteisiin ja ne liittyvät usein yhdessäoloon toisten ihmisten kanssa. *Instrumentaaliset motiivit* viittaavat tekemisen välinearvoon ja siitä saatavan aineellisen hyödyn tavoitteluun. *Kehitysmotiivit* viittaavat ihmisen haluun ja pyrkimykseen kehittää itseään hyötyä tavoittelematta. (Peltonen 1985, 55.) Ruohotien (1989, 22) mukaan motiivit ohjaavat yksilön toimintoja kohti tiettyjä päämääriä ja sitovat tietyn osan ihmisen energiasta niiden saavuttamiseksi. Motivaation Ruohotie (1989, 22) määrittää motiivien aikaansaamaksi psyykkiseksi tilaksi, joka määrää yksilön vireyden ja suuntautumisen yksittäisissä tilanteissa toimiessa. Kymmenen vuotta myöhemmin Ruohotie ja Honka (1999, 13) esittelevät hieman tarkennetun ja uudelleen muotoillun määritelmän motivaatiosta:

*”Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä tila, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella, ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu.”* (Ruohotie & Honka 1999, 13.)

Ruohotie (1998, 37) kuvaa täten motivaatiota myös eräänlaisena vektorisuureena, joka voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat *vireys*, *suunta* ja *systemiorientoituminen*.

1. **Vireys** tarkoittaa yksilössä olevaa energiavoimaa, joka ”ajaa” yksilön toimimaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla.
2. **Suunnalla** viitataan yksilön päämääräsuuntautumiseen, joka mukaisesti yksilön käyttäytyminen on suunnattu jotain tiettyä päämäärää kohti.
3. **Systemiorientoituminen** viittaa yksilössä ja hänen ympäristössään oleviin voimiin, jotka palauteprosessien avulla vahvistavat yksilön tarpeen intensiteettiä ja energian suuntaa, tai vaihtoehtoisesti saavat hänet luopumaan toimintansa suunnasta tai muuttamaan tätä suuntaa. (Ruohotie & Honka 1999, 13; Ruohotie 1998, 37.)

Ruohotie (1998, 37) jakaa motivaation käsitteen myös *sisäiseen* ja *ulkoiseen* motivaatioon. Tätä jakoa voidaan kuvata kannusteiden ja palkkioiden avulla luokittelemalla näiden merkitystä yksilölle. Sisäinen kannuste yksilölle voi olla esimerkiksi työn tekemisestä aiheutuva hyvä mieli eli ”työilo”, kun taas ulkoinen kannuste voi puolestaan olla työstä saatava hyvä arvosana tai tunnustus. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat kuitenkin harvoin täysin toisensa

poissulkevia, ja niitä tulisikin ennemmin luonnehtia toisiaan täydentävinä käsitteinä. Vaikka lähes poikkeuksetta yksilön motivaatio pitää sisällään sisäisen ja ulkoisen motivaation elementtejä, on toinen näistä kuitenkin hallitseva ja toisen merkitys vähäisempi. (Ruohotie 1998, 37–38; Juuti 2006, 61.)

Sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että syyt yksilön käyttäytymiseen tulevat yksilön sisältä, ja työskennellessä työn tekeminen itsessään palkitsee tekijänsä. Siihen kuuluu uteliaisuutta, spontaaniutta ja kiinnostusta ilman ajatuksia ulkoisista palkkioista. Sisäinen motivaatio on myös yhteydessä yksilön ylimmän asteen tarpeiden tyydytykseen, jotka ovat itsensä toteuttaminen ja kehittäminen. Sisäinen motivaatio perustuu Hongan ja Ruohotien teorian mukaan myös ihmisen tarpeelle päteä ja olla itsenäinen. Sen mukaan ihminen hakee aktiivisesti haasteita ja pyrkii kohtaamaan ja voittamaan ne tai pienentämään niistä syntyvää sisäistä epätasapainoa. (Ruohotie 1998, 38–39; Ruohotie & Honka 1999, 14; Malmberg & Little 2005, 129; Juuti 2006, 61; Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 28; Piili 2006, 48; Lonka, Hakkarainen & Salmela-Aro 2009, 36.)

Ulkoisessa motivaatiossa puolestaan toimintaa ohjaa muiden tahto. Ulkoisesti motivoitunut hakee toiminnallaan suosiota ja hyväksyntää, jonka lisäksi tavoitteina ovat myös palkkiot ja rangaistusten välttäminen. (Malmberg & Little 2005, 129; Liukkonen ym. 2006, 28; Lonka ym. 2009, 36.) Ulkoinen motivaatio on riippuvainen ympäristöstä, ja siihen vaikuttavat palkkiot välittyvät pääasiassa ulkoisten tahojen toimesta. Nämä ulkoiset palkkiot tyydyttävät tavallisesti alemman asteen tarpeita, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita. Ulkoisten palkkioiden vaikutus motivaatioon on yleensä lyhytaikaista, kun sisäiset palkkiot puolestaan vaikuttavat motivaatioon pitkäkestoisemmin. Sisäisistä palkkioista voikin tulla yksilölle ”pysyvä” motivaation lähde, ja tästä syystä ne ovatkin yleensä ulkoisia palkkioita tehokkaampia. Kuten sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat harvoin poissulkevia, pätee sama myös sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin. Esimerkkinä molempia elementtejä sisältävästä palkkiosta voidaan mainita hyvästä työsuorituksesta annettava materiaallinen palkkio. Tällöin tunnustus hyvästä työstä tyydyttää yksilöä sisäisesti ja saatava materiaallinen palkinto puolestaan ulkoisesti. (Ruohotie 1998, 38–39; Ruohotie & Honka 1999, 14; Piili 2006, 48.)

Ruohotie ja Honka (1999, 14) jakavat motivaation edelleen vielä *tilannemotivaatioon* ja *yleismotivaatioon*. Tilannemotivaatio liittyy tiettyyn tilanteeseen, jossa sisäiset ja ulkoiset motiivit virittävät tavoitteeseen suuntautuvaa käyttäytymistä. Motivaatiota voidaankin pitää luonteeltaan dynaamisena, ja se voi vaihdella eri tilanteissa. Yleismotivaatio korostaa virey-



den ja suunnan lisäksi käyttäytymisen *pysyvyyttä*. Tällöin motivaation voidaan katsoa kuvaavan käyttäytymisen yleistä suuntaa ja vireyttä, eli eräänlaista keskimääräistä tasoa. Tilanemotivaatio on voimakkaasti riippuvainen yleismotivaatiosta. Esimerkkinä voidaan mainita työstään kiinnostunut esimies, joka on tästä johtuen helposti saatavissa innostumaan jonkin työn osa-alueen kehittämistä, sen työntekijöiden ongelmista ja erilaisten vaihtoehtojen kokeilusta. (Ruohotie & Honka 1999, 14.)

Yleismotivaatio on Ruohotien ja Hongan (1999, 14) mukaan hyvin lähellä *asenteen* määritelmää. Ne eivät kuitenkaan ole yksi ja sama asia, vaan niistä on löydettävissä eroja. Asennetta voidaan pitää suhteellisen pysyvänä, sisäistyneenä ja hitaasti muuttuvana reaktiovalmiutena. Motivaatio puolestaan on melko lyhytaikaista ja se liittyy usein vain yhteen tilanteeseen kerrallaan. Asenne vaikuttaa pääasiassa yleisesti toiminnan laatuun ja motivaatio puolestaan vaikuttaa siihen, millä vireydellä toiminta suoritetaan. Motivaation muutokset eivät myöskään välttämättä edellytä muutoksia asenteissa. (Ruohotie & Honka 1999, 14; Juuti 2006, 23.) Jan-Erik Nurmen ja Katariina Salmela-Aron (2005, 168) mukaan motivaatiolla on yleisellä tasolla yhteys yksilön hyvinvointiin elämässään. Heidän mukaan motivaatio ja siitä seuraava hyvinvoinnin tila muodostavat ”noidankehämäisen” vuorovaikutussuhteen, joka voi vaikuttaa pitkäaikaisestikin yksilön elämään. Tämän perusteella Nurmi ja Salmela-Aro toteavat yksilön itselleen asettamien tavoitteiden vaikuttavan yksilön motivaatioon ja hyvinvointiin. Tavoitteita itselleen asettanut yksilö on siis motivoitunut ja siten myös hyvinvoiva pyrkiessään tavoitteisiinsa. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 168.)

### 2.1.2. Varusmiesten motivaatio - palvelusmotivaatio

Varusmiespalvelustaan suorittavan henkilön näkökulmasta armeijan toimintaympäristö on lähes poikkeuksetta sellainen, johon varusmies ei ole aikaisemmin elämässään tottunut (HK465 2014, 3). Yksilönvapautta ei juurikaan ole, eikä henkilöllä ole enää mahdollisuutta elää omien aikataulujensa ja halujensa mukaisesti, vaan hänen toimintaansa ohjaavat varsin pienissäkin asioissa muut henkilöt.

Varusmiehelle perusyksikkö ja varuskunta näyttäytyvät rajoitettuna toimintaympäristönä. Johtajan käsikirjan (JOKÄ 2012, 33) mukaan rajoitetun toimintaympäristön piirteitä ovat vaikiintuneet organisaatorakenteet ja toimintatavat, vahva organisaatiokulttuuri, korkea ja hierarkkinen linja-esikuntaorganisaatio, rajoitettu yksilöllinen toiminnanvapaus ja yhteistoiminta organisaation ulkopuolelle. Lisäksi vahvasti rajoitetulle toimintaympäristölle on tyypillistä kontrolloivan, asiakeskeisen johtamisen kulttuuri. Rajoitetussa toimintaympäristössä johtajilla

on paikallisesti mahdollista vaikuttaa alaisten toimintaympäristöön paljonkin. Johtajasta ja hänen toiminnastaan riippuen vaikutus voi olla niin positiivista, kuin negatiivistakin. (JOKÄ 2012, 33.)

Sotilaskoulutuksen tulee olla aina asiallista, vaativaa ja siihen kuuluu rehti, sotilaallinen sekä kurinalainen toiminta (HK465 2014, 3). Sotilaskoulutus ja sotilaselämä yleisesti ovatkin usein henkisesti ja fyysisesti kuormittavia, ja ne koettelevat siten voimakkaasti varusmiesten henkistä ja fyysistä jaksamista. Sotilaskoulutus aiheuttaa koulutettavissa lähes poikkeuksetta voimakasta hengästymistä, hikoilua, vilua ja nälkää sekä myös henkistä uupumusta. Tämä on ristiriidassa Piilin (2006, 29) kuvaaman ihmisen perustoimintaperiaatteen kanssa, jossa ihminen pyrkii maksimoimaan hyvän olon ja minimoimaan pahan olon. Siilasmaan, Ahtisaaren, Ala-Pietilän, Jungnerin, Komin, Ojajärven, Parkkisen, Siimeksen, Rädyn ja Virtasen muodostaman työryhmän (2010, 70) Puolustusministerille laatiman raportin mukaan viime vuosina varusmiesten fyysinen kunto, selviytymistaidot maastossa sekä kyky sopeutua nopeasti ulkoiseen kuriin ovat merkittävästi heikentyneet. Samanaikaisesti käsitys toimintaympäristöstä, oppimiskyky, kyky käsitellä palautetta sekä tietotekniset valmiudet ovat kehittyneet. Lisäksi nykyaikana korostuva yksilöllisyyttä korostava arvo realisoituu siten, että varusmiehet toivovat palveluksestaan mieleenpainuvia elämyksiä ja kokemuksia. (Siilasmaa, Ahtisaari, Ala-Pietilä, Jungner, Komi, Ojajärvi, Parkkinen, Siimes, Rätty, & Virtanen 2010, 70.) Ei siis ole ihme, että edes itseään haastamaan palvelukseen saapunut varusmies ei innostu päivästä toiseen kokemaan aikaisemmin kuvattuja tuntemuksia. Sotilasjohtajan elämään ja johtamistoimintaan nämä tekijät aiheuttavat merkittäviä ja jokapäiväisiä haasteita.

Jarmo Toiskallio, Mika Kallioma, Pekka Halonen ja Jussi Anttila toteavat teoksessaan *Sotilaspedagogiikkaa kouluttajille* (2002, 98), ettei sotilaskoulutuksessa oppijoiden motivaatio ole aina sillä tasolla, että voitaisiin puhua heidän omasta halustaan oppia. Koulutettavan joukon motivaatio vaihtelee yleensä huomattavasti. Normaalitilanne varusmiehiä koulutettaessa voi olla esimerkiksi sellainen, että joukko ei ole yleisesti motivoitunut palvelukseen, mutta se voi hyvin innostua tekemään yksittäisiä asioita. Tällainen voi olla esimerkiksi urheilukilpailu toista varusmiesjoukkoa vastaan. Varusmiesjoukossa ryhmäkiinteyden vaikutus joukon motivaatiotasoon onkin merkittävä, eikä sitä voi siten sivuuttaa johtamistoiminnassa. Käytännön toiminnassa varusmiehiä koulutettaessa on havaittu, että hyvähenkinen joukko on tavallisesti paremmin motivoitunut koulutukseen. (Toiskallio, Kallioma, Halonen & Anttila 2002. 98.)

Varusmiesten palvelusmotivaatiosta ei ole luokiteltu omaksi motivaatiotyypiksi, joten sitä on tarkasteltava eri motivaatiotyyppien avulla. Siilasmaan ym. (2010, 48) mukaan varusmiesten palvelusmotivaatio tukeutuu nykyaikana suurpiirteisten arvojen sijasta enenemässä määrin yksilöllisiin motiiveihin. Motivaatioon perehtyessäni havaitsin palvelusmotivaation sisältävän yhtäläisyyksiä työmotivaatioon ja oppimismotivaatioon. Ruohotie yhteistyössä Peltosen (1991, 12) ja myöhemmin Hongan (1999, 17) kanssa määrittävät työmotivaation muodostuvan työntekijän persoonallisista ominaisuuksista, työn ominaisuuksista ja sisällöstä sekä työympäristöstä ja työilmapiiristä. Matti Vartiaisen ja Kirsi Nurmelan (2005, 188) mukaan työmotivaatiolla tarkoitetaan sitä kokonaistilaa, joka energisoi, synnyttää, suuntaa ja ylläpitää työntekijän työtoimintaa. Varusmiehet ovat suorittamassa palvelustaan tahdosta riippumatta asevelvollisuuden velvoittamana, joka voidaan rinnastaa palkkatyössä käymiseen. Yleisesti työstä tai työnteosta ei välttämättä pidetä, mutta sitä tekemällä saadaan välttämättömiä tuloja elämänlaadun mahdollistamiseksi. Peltosen ja Ruohotien mukaan (1989, 23; 1992, 82) oppimismotivaatio muodostuu oppijan persoonallisista ominaisuuksista, fyysisestä toimintaympäristöstä ja välineistä, sosiaalisista vuorovaikutusverkostoista ja ilmapiireistä sekä itse opetuksen laadusta ja sisällöstä. Varusmiehet ovat palveluksessa myös oppimissa sotilastaitoja, jolloin oppimismotivaatiota ymmärtämällä on mahdollista kehittää varusmiehille annettavaa koulutusta ja siten vaikuttaa varusmiesten palvelusmotivaatioon. Alaisten motivaatioon vaikuttaminen on johtamistaitoa (Salmimies 1989, 11), ja siihen syvennyttään johtamistaitoa käsittelevässä alaluvussa.

## 2.2. Johtamistaito – Motivaatioon vaikuttaminen

### 2.2.1. Johtajan rooli, tehtävä ja ominaisuudet

Pekka Salmimies (1989, 11) määrittelee johtajuuden olevan kykyä ja halua vaikuttaa toisiin ihmisiin, ryhmiin ja organisaatioihin. Johtajuus on myös vallan käyttöä, sillä johtajan tehtävänä on vaikuttaa toisiin ihmisiin siten, että nämä motivoituvat toteuttamaan asetetut päämäärät. Salmimiehen mukaan onnistunut johtaja kykenee vaikuttamaan omaansa ja vaikutuspiirissään olevien ihmisten energiaan työtavoitteen saavuttamiseksi. Onnistunut johtaja on myös samaisutumiskohde, joka tarjoaa positiivisen ja resursseihin uskovan toimintamallin alaisilleen. Johtamisen välineenä johtajalla on hänen oma persoonallisuutensa. Salmimies listaa hyvän johtajan ominaisuuksiksi itsetuntemuksen, pitkäjänteisyyden, suunnitelmallisuuden, vastuuntuntoisuuden ja tavoitteellisuuden. Johtajalla tulee myös olla hyvä turhaumansietokyky, eikä hänen itsetuntonsa saa kärsiä vastoinkäymisistä. Johtajan tulee myös kyetä analysoimaan tietoa sekä tekemään johtopäätöksiä ja ratkaisuja. Persoonansa hyödyntämiseksi johtajan tulee myös kyetä analysoimaan itseään ihmisenä ja esimiehenä, kommunikoimaan ihmisten kanssa ja raken-

tamaan toimivia ihmissuhteita sekä selvittämään odotukset itseensä ja muihin nähden. Lisäksi johtajan tulee kyetä suuntaamaan oma energiansa kulloinkin tärkeään ammatilliseen tai yksityiseen kohteeseen, sekä tasapainottamaan yksityiselämän ja ammatilliset tarpeet harrastusten, liikunnan ja perhe-elämän avulla. Salmimies jakaa johtamisen *asioiden* johtamiseen ja *ihmisten* johtamiseen. Hän toteaa kuitenkin näiden olevan tiiviisti sidoksissa toisiinsa, eikä pelkää asioiden johtamiseen keskittyminen mahdollista tuloksellista johtamista. (Salmimies 1989, 11–13, 52, 103.)

Juhani Kauhanen (2010, 23) määrittelee esimiestyön tiiviisti siten, että johtajan tehtävänä on ohjata alaisten mielenkiinto asetettuja tavoitteita kohti, jonka lisäksi johtajan on kehitettävä suhdettaan alaisiinsa, mahdollistettava heille toimintamahdollisuudet muuttuvissakin työympäristöissä sekä tuettava heidän ammatillista kehittymistään. Johtajan on muokattava ja sopeutettava johtamistaan tilanne- ja alaiskohtaisesti parhaan tuloksen saavuttamiseksi. (Kauhanen 2010, 23, 119.) Marjut Piili on yhtä mieltä Kauhasen kanssa johtajan ydintehtävästä. Piili (2006, 13–19) määrittelee johtajuuden toiminnaksi ja prosessiksi, jolla johtaja saa organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen sisältää suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Aki-Mauri Huhtinen (2001, 141) toteaa Piilin tavoin johtamisen olevan arjen sosiaalista vaikuttamista. Kuten Salmimies kuvasi 17 vuotta aikaisemmin, myös Piili toteaa esimiehen persoonan olevan se työkalu, jolla johtaminen tapahtuu. Piili määrittää johtamisen synonyymiksi esimiestyön, esimiestoiminnan ja ohjauksen kanssa. Hän ei näe näissä käsitteissä merkittäviä eroavaisuuksia, vaan ne ovat käytännössä esimiehen johtamistoiminnan kuvaamista vaihtoehtoisilla termeillä. Piili jakaa johtajuuden käsittämään ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen. Ihmisten johtamisen Piili määrittää alaisen osaamisesta, motivaatiosta ja jaksamisesta huolehtimisen. Hän toteaa kuitenkin suomalaisen sanan ”johtaminen” käsittävän nämä molemmat kokonaisuudet. Hän pitää tätä myös hyvänä asiana, sillä esimiehen toiminnassa nämä käsitteet ovat usein sidoksissa toisiinsa. Piilin mukaan myös johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat johtamistoimintaan. Tällaisia ominaisuuksia ovat määrätietoisuus, energisyys, hyvät sosiaaliset taidot sekä yksilöiden kanssa että ryhmissä, kokonaisuuksien hallinta, organisointikyky, ristiriitojen sietokyky, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, myönteinen suhtautuminen haasteisiin ja erilaisuuteen, joustavuus sekä kyky arvioida omaa toimintaa ja uudistua. Lisäksi johtajiin liitetään myös vaikeasti määriteltävä ominaisuus: karisma. Karismaa voidaan kuvailla henkilön kyvyksi puhutella muita ihmisiä tunnetasolla ja luoda heihin näkymätön yhteys. (Piili 2006, 13–19, 29.) Riitta Koskimies (2002, 117) kuvaa karismaattisen henkilön inspiroivan muita. Karismaattinen henkilö tuo asiat selkeällä puhuttelevalla tavalla

esille. Hän kykenee voittamaan ihmiset puolelleen ja hänellä on kyky luoda uusia näkemyksiä sekä kipeässä tilanteessa tehdä vaikeitakin ratkaisuja. (Koskimies 2002, 118.) Karismaattinen henkilö omaa sosiaalisia taitoja ja tunnetaitoja, jonka lisäksi henkilö kykenee myös vetoamaan kuulijoidensa tunteisiin. Karismaattisella henkilöllä on kyky toimia tahdikkaasti erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. Karismaattisuus voi kuitenkin myös näyttäytyä rohkeutena sanoa ääneen sellaisia asioita, mitä muut eivät uskalla tai kehtaa. (Koskimies 2002, 117–118, Torkki 2006, 166–167, Kupias & Koski 2012, 143.)

Toisin kuin Piili, Jussi Onnismaa (2007, 85, 95) keskittyy tarkastelemaan esimiehen toimintaa ainoastaan ohjaavana johtajana eli *mentorina*, jossa esimiehen työvälineenä on hänen oma persoonansa. Onnismaan mukaan mentorilla tarkoitetaan ammatillisesti kokenutta ja organisaatiossa arvostettua henkilöä, joka on sitoutunut ohjaamaan ja tukemaan ohjattavien ammatillista kehittymistä. Johtaminen on siis alaisen *valmentamista* ja *mentorointia*, joiden mukaisesti esimies pyrkii innostamaan, sitouttamaan ja kehittämään alaista sekä muokkaamaan työympäristöä alaisen onnistumisedellytyksiä lisääväksi. Lisäksi esimies selkeyttää tarvittaessa alaisen prioriteetteja, arvioi alaisen toimintaa ja antaa toiminnasta myös palautetta. Esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhde tulee Onnismaan mukaan olla luottamuksellinen. Ohjaavan johtamisen tavoitteena on voimaannuttaa alaista. Alaista valmentamalla esimies voi parantaa alaisen välitöntä työsuoritusta, ja alaista mentoroimalla esimies voi vaikuttaa kauaskantoisesti vaikuttamalla alaisen asettamiin tavoitteisiin ja päämääriin sekä ajatustapoihin. (Onnismaa 2007, 85, 95.) Onnismaan kuvaama *mentoroiva johtaminen* on erittäin osuva kuvaus varusmiesjohtajien kanssa työskentelevän Puolustusvoimien kantahenkilökuntaan kuuluvan kouluttajan ja joukkueenjohtajan johtamistehtävästä ja johtamisen tavoitteista.

Pekka Ruohotien ja Matti Peltosen (1991, 150) mukaan johtaminen käsittää ne toimenpiteet, joiden avulla esimies saa johtamansa organisaation ja sen jäsenet toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan. He määrittelevät johtamisen olevan vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä sekä tavoitteellista toimintaa. Lisäksi he jakavat johtamisen Piilin (2006, 13) tapaan liikkeen johtamiseen (management) ja esimiehenä toimimiseen, eli ihmisten johtamiseen (leadership). He kuvaavat esimiehen työn neljästä kokonaisuudesta koostuvasta kehästä. Nämä neljä kokonaisuutta ovat *suunnittelu*, *päätöksenteko*, *toimeenpano* ja *valvonta*. Tämän kokonaisuuden lisäksi he luettelevat kymmenen toimenpidettä, joiden avulla esimies voi toteuttaa johtamistaan. Nämä toimenpiteet ovat *alaisten opettaminen*, *organisoiminen*, *delegointi*, *koordinointi*, *motivaatiosta huolehtiminen*, *kommunikoiminen*, *tiedottaminen*, *rationalisointi*, *innovointi* ja *neuvottelu kokouksissa*. Peltosen ja Ruohotien mukaan ihanteellinen johtaja ky-

kenee mukauttamaan johtamistaan kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi. Tietyssä johtamistyylissä pitäytyminen ei siis johda kaikissa tilanteissa parhaaseen tulokseen. Tavoitteet saavutaankin parhaiten mukauttamalla johtamista tilannetta ja alaisten kulloisiakin tarpeita vastaviksi. (Peltonen & Ruohotie 1989, 63; 1991, 51, 150, 160–162; Toiskallio ym. 2002. 98; Ollila 2010, 67.)

Myöhemmässä teoksessaan Ruohotie (2005, 45–46) määrittää esimiehen johtamistoimintaa vielä tarkemmin. Hän asettaa esimiehen keskeiseksi tehtäväksi ohjata, tukea ja kannustaa ihmisiä korkeatasoisiin suorituksiin niin, että organisaatio voi menestyä. Hänen mukaansa hyvät johtajat ja esimiehet huolehtivat siitä, että työyhteisön jäsenillä on oikeanlaiset käsitykset ja uskomukset työstään ja että heillä on toiminnalliset edellytykset tehdä työtään. (Ruohotie 2005, 45–46) Ruohotie ei erittele johtajuutta erikseen ohjaamiseen, tukemiseen ja kannustamiseen, vaan hän jakaa Piilin (2006, 13) näkemyksen jonka mukaan nämä käsitteet kuuluvat johtajan toimenkuvaan ja voidaan siten sisällyttää osaksi johtamisen kokonaiskäsitettä. Ruohotie ja Honka (1999, 184–185) toteavat yksiselitteisen listan laatimisen hyvän johtajan ominaisuuksista olevan lähes mahdotonta. He esittävät kuitenkin hyvän johtajan ominaisuuksiksi päämäärätietoisuuden, resurssien optimaalisen käytön ja kyvyn koordinoita työryhmien ja kokonaisten osastojen toimintaa. Ruohotien ja Hongan näkemykseen johtajan persoonallisten piirteiden ja johtamistehokkuuden välinen yhteys on erittäin vähäinen, ellei jopa kokonaan olematon. Johtamistaitoon he liittävät älykkyyden, ulospäinsuuntautuneisuuden ja maskuliinisuuden. Heidän mukaansa esimiehen empaattisuus, hallitsevuus, konservatiivisuus ja sovinnollisuus puolestaan eivät ole merkittäviä tekijöitä johtamisen kannalta. (Ruohotie & Honka 1999, 184–185.)

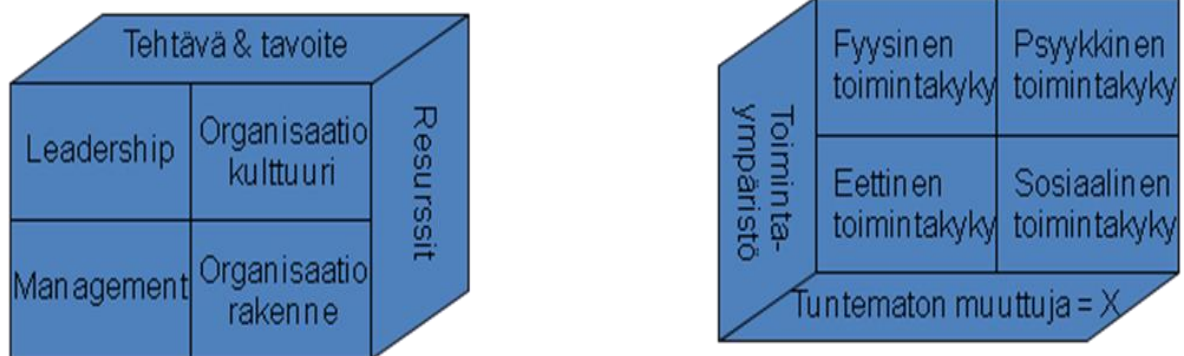
Puolustusvoimissa esimiehen kaikkea johtamistoimintaa nimitetään kokonaisvaltaisesti **Johtamiskäyttäytymiseksi**. Puolustusvoimien johtajien käyttöön laadittu opas ”Johtajan käsikirja” (JOKÄ) määrittelee johtamiskäyttäytymisen seuraavalla tavalla:

*Johtamiskäyttäytyminen on tietyssä ryhmässä toteutuvaa tavoitteellista ihmisten välistä vuorovaikutusta. Johtamiskäyttäytyminen perustuu johtajan yksilölliseen valmiuteen, ja sen tehokkuuteen vaikuttavat toimintaympäristö, tilannetekijät ja toiminnalle asetetut tavoitteet. Johtamiskäyttäytymisen avulla johtaja ottaa käyttöön organisaationsa voimavarat ja suuntaa ne asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamiskäyttäytymiseen kuuluu myös vuorovaikutus vertaisten, esimiesten ja sidosryhmien kanssa. Johtamiskäyttäytymistä tarkastellaan ryhmätyöskentelytilanteissa, johtaja-, asiantuntija- ja alastehtävissä sekä sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. (JOKÄ 2012, 58.)*

Myöhemmin teoksessa (JOKÄ 2012, 108) todetaan hyvien vuorovaikutustaitojen hallinnan perustuvan esimiehen ammattitaitoon tulkita alaisiaan ja vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä. Tämä määritelmä nojaa voimakkaasti käsitteeseen ”vuorovaikutus”, jota ei asiayhteydessä kuitenkaan ole enempää avattu. Ruohotien (2005, 45) luettelemat tehtävät (ohjaus, tukeminen ja kannustaminen) ovat kaikki vuorovaikuttamista, jolloin voidaan todeta Ruohotien ajatusten olevan hyvin lähellä Puolustusvoimien johtamisen teoriaa ja käsitteistöä. Maavoimien koulutuskulttuurin parantamiseksi laadittu asiakirja (HK465 2014, 8) listaa hyvän esimiehen ja kouluttajan ominaisuudet. Sotilasorganisaatiossa toimivan esimiehen ja kouluttajan tulisi asiakirjan mukaan olla ammattitaitoinen, rehellinen, luotettava, vastuuntuntoinen, kannustava, innostava, oikeudenmukainen, tasapuolinen, sosiaalinen, alaisiaan kuunteleva, johdonmukainen ja joustava. (HK465 2014, 8.)

Puolustusvoimien johtamisoppia voidaan kuvata ”johtamisen kuution” avulla.

## Johtamisen kuutio



Kuva 2: Johtamisen kuutio.

Piilin (2006, 13), Peltosen ja Ruohotien (1991, 150) erottamien ihmisten johtamisen (Leadership) ja asioiden johtamisen (Management) lisäksi johtamiseen vaikuttavat myös organisaation rakenne sekä organisaation sisällä vallitseva kulttuuri ja vakiintuneet toimintatavat. Johtamiseen vaikuttavat annetun tehtävän luonne ja sille asetetut tavoitteet, jonka lisäksi tehtävän suorittamista ja sen johtamista säätelevät käytössä olevat resurssit. Johtamisessa tulee ottaa myös huomioon johdettavien toimintakyky, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä, eettisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Lisäksi toimintakykyyn vaikuttavat myös toimintaympäristö ja olosuhteet sekä tuntemattomat tekijät ja muuttajat, joihin johtaja ei ole voinut varautua ennakkoon. (Perheentupa 2014; Toiskallio ym. 2002. 21.)

Johtamisen kuution mukaisesti johtamisessa on otettava huomioon monta erilaista tekijää, mutta itse johtamisen toteuttaminen on linjassa Piilin ja Ruohotien ajatusten kanssa. Härkösen, Kurosen ja Nissisen (1990, 9) mukaan esimiesrooli on muuttunut käskijän sijasta ryhmän ”vetämiseen” ja edellytysten rakentamiseen. Johtamisen kuution periaatteet sopivat myös tähän näkemykseen. Johtaminen on ihmisten ja asioiden johtamista olemalla vuorovaikutuksessa johdettavien ihmisten kanssa. Hyvää johtamista on siis yksinkertaistettuna hyvin toteutettua vuorovaikuttamista. Mutta mitä vuorovaikuttaminen oikeastaan on? Ja millaista hyvä vuorovaikuttaminen on? Entä mitä Ruohotien, Kauhasen, Piilin ja muiden mainitsema alaisen ohjaaminen ja kehittäminen tarkemmin ajateltuna tarkoittavat?

### 2.2.2. Esimies ohjaajana, valmentajana ja kasvattajana

Pauli Juutin (2006, 53) mukaan yksilön suoritukseen vaikuttavat motivaation ohella myös yksilön valmiudet. Pekka Salmimies (1989, 12) toteaa ihmisen olevan kyvykäs kypsymään, kasvamaan henkisesti ja avartamaan näkemyksiään kaikissa elämänsä vaiheissa. Salmimiehen mukaan jokaisessa ihmisessä on riittävästi henkisiä voimavaroja tämän kehityksen mahdollistumiseksi. Kysymys on hänen mukaansa lähinnä siitä, onko ihmisellä motivaatiota pysähtyä tarkastelemaan omaa ja hänelle tärkeiden ihmisten tilannetta sekä onko hänellä halua tarvittaviin muutoksiin ja psyykkistä energiaa muutosten toteuttamiseksi. (Salmimies 1989, 12.) Johtajan käsikirja (JOKÄ 2012, 107) toteaa myös jokaisella ihmisellä olevan joitakin synnynnäisiä ominaisuuksia, jotka tukevat johtajaksi kasvamista. Salmimiehen (1989, 12, 17) mukaan luja tahto ja henkinen energia ovat ihmisen kehittymisen perusta. Tahdon lisäksi ihmisen tulee omata kykyä oivaltaa ja jäsentää havaitsemiaan asioita, energiaa kohdata vastoinkäymisiä ja kehittää niihin ratkaisuja sekä kykyä kehittää stressinsietokykyä. Käsittelemätön menneisyys kuten selvittämättömät kriisit, takertuminen menneisiin turhaumiin ja kykenemättömyys hyväksyä elämän muutoksia ja tapahtumia hidastavat ja vaikeuttavat ihmisen henkistä kasvua. (Salmimies 1989, 12, 17.) Peltonen ja Ruohotie (1991, 193) uskovat myös työntekijän kykenevän luovaan ongelmanratkaisuun, vastuun kantamiseen ja oman toiminnan ohjaamiseen suuremmissa määrin kuin heidän työnsä sitä yleisesti mahdollistaa.

Opetus- ja kulttuuriministeriön määritelmän (Siippainen 2012, 9) mukaan elinikäisellä ohjauksella tarkoitetaan toimia, jotka auttavat kansalaista eri elämänvaiheissa:

- tunnistamaan kykynsä, osaamisensa ja kiinnostuksensa,
- tekemään tarkoituksenmukaisia koulutuksellisia ja työuraan liittyviä päätöksiä ja
- hallitsemaan yksilöllisiä polkujaan opiskelussa, työssä ja muussa toiminnassa.



Ohjausta tapahtuu eri toimintaympäristöissä, kuten koulutuksessa, siirtymävaiheessa ja työpaikalla. Ohjausta antavat sekä julkisen sektorin toimijat, että yksityiset toimijat. (Siippainen 2012, 9.) Ensisijaisesti ohjaustoiminta ja ohjauspalvelut kehitettiin Suomessa 1970-luvulla osana peruskoulu-uudistusta. Tällöin ohjaustyön päätehtävänä oli koululaisten ja opiskelijoiden opinto- ja uraohjaus. Myöhemmin ohjaustoiminta on laajentunut myös työelämään, jossa se ilmenee työntekijöiden työpaikkaohjauksena, työnohjauksena ja konsultaationa. Lisäksi työelämän johtamisessa ohjauksen periaatteet näyttäytyvät jo edellisessä alaluvussa Onnismaan esittelemänä mentorointina ja valmentavana johtamisena jossa kokeneempi osapuoli ohjaa kehityshaluista yksilöä. (Onnismaa 2007, 17–18; Rovio & Tunkkari-Eskelinen 2010, 119.) Juhani Kauhanen (2010, 118) tuo kuitenkin ilmi huolensa työelämässä tapahtuvan ohjaamisen onnistumisesta. Hänen mukaansa muuttuvat olosuhteet, henkilöstön moninaisuus ja vaihtuvuuskin aiheuttavat haasteen esimiehelle tutustua ja tuntea alaisensa. Kauhasen mukaan alaisen yksilöllinen tunteminen on perusta hyvän ja henkilökohtaisen ohjaamisen toteuttamiselle. (Kauhanen 2010, 118.) Myös Kupiaksen ja Kosken (2012, 21) mukaan alaisen kouluttamisen tulisi tapahtua nimenomaisesti alaisen lähtökohdista ja tarpeista, joka entisestään korostaa alaisen tuntemisen tärkeyttä. Kauhasen näkemykseen nojaten lyhyet toiminta-ajat asetavatkin haasteen varusmiesjohtajien ohjaustoiminnalle, sillä Rovion ja Tunkkari-Eskelisen (2010, 118) mukaan työssä tapahtuva ohjaus olisi vähintään vuoden kestävä prosessi.

Maavoimien esikunnan laatiman koulutuskulttuurin parantamiseen tähtäävän asiakirjan (HK465 2014, 8) mukaan sotilaskouluttajalla on kasvattajan, ohjaajan, valmentajan ja johtajan rooli. Esimiehen toiminta rakentuu ammattitaidon, luottamuksen (luottamuksen rakentaminen), innostuksen (inspiroiva tapa motivoida), oppimisen (älyllinen stimulointi) ja toisen ihmisen arvostuksen (ihmisen yksilöllinen kohtaaminen) ympärille. (HK465 2014, 8.) Puolustusvoimissa ja varusmiespalveluksessa tapahtuva ohjaus on aikuisohjausta. Onnismaan (2007, 69) ja Heikki Pasasen (2004, 154) mukaan aikuisia ohjattaessa voidaan kohdetta tukea ristiriitaisissa tilanteissa, tarjota aikaa, huomiota ja kunnioitusta sekä paikata mahdollista itsetuntoa ja rakentaa sitä. Varusmiehiä kouluttavissa joukko-osastoissa palvelee sosiaalikirjuri, joka ohjaa varusmiehiä siviili- ja sosiaalialueilla sekä auttaa palveluksen ulkopuolisen ja jälkeisen ajan järjestelyissä. (HK465 2014, 13.) Varusmiehiä kouluttavalle henkilöstölle lankeaa vastaava tehtävä varusmiespalvelukseen liittyen, jonka avulla varusmiehet pyritään ohjaamaan mielekkäisiin ja kaikkia hyödyttäviin palvelustehtäviin. Lisäksi kouluttajien tehtäväksi jää ministeriön määritelmän kasvatuksellisen puolen toteuttaminen, eli varusmiehen itsetuntemuksen lisääminen ja tarkoituksenmukaisten valintojen tekemisen mahdollistaminen ja tukeminen.

Toiskallio ym. (2002, 21) ovat määritelleet kasvattamisen ohjaamiseksi, joka tapahtuu ”syväällä tasolla”. Tällöin pyritään kehittämään mm. ohjattavan moraalialueita ja vastuuntuntoa. Lisäksi kasvattamisella pyritään kehittämään myös yhteistoiminnallisuutta, tahtoa ja itseluottamusta, jotka vastuuntunnon lisäksi muodostavat sotilaan toimintakyvyn perustan. (Toiskallio ym. 2002, 21.) Toiskallio ym. kuvaavat myös sotilaskouluttajan roolin muutosta tiedon jakajasta ja suurten massojen kouluttajasta yksilölähtöisemmäksi ohjaajaksi. Heidän mukaansa kouluttajan roolia tulisikin pitää ohjaajan roolina, joka joukkoa kouluttaessaan ohjaa mahdollisimman tarkasti myös yksilöitä joista joukko koostuu. Tämän toteutumiseksi kouluttaessaan johtajan tulisi pyrkiä herättämään tärkeitä kysymyksiä koulutettavissa sekä parantamaan heidän ajattelun- ja ymmärtämisvalmiuksia. Keinoina voidaan käyttää ongelmakeskeistä opetustapaa ja yksityiskohtaisen palautteen antamista. (Toiskallio ym. 2002, 36–37.)

Pasanen (2004, 156) kuvaa myös työssä tapahtuvan oppimisprosessin koostuvan *ohjattavien valmistelusta, ohjaajien valmistelusta, työssä oppimisen ohjauksesta työpaikalla, työssä oppimisen arvioinnista sekä työssä oppimisen käsittelystä ja arvioinnista ryhmässä jaksojen jälkeen*. Varusmiesjohtajat käyvät ennen johtajakauttaan aliupseeri- tai reserviupseerikurssin, joka pitää sisällään johtamistaidollisia opintoja. Henkilökunta saa johtajakoulutuksen osana omia ammattiin valmistavia opintoja. Lisäksi heidän toimintaa ohjataan lisäkoulutuksilla ja velvoittavilla asiakirjoilla, kuten edellä mainitulla asiakirjalla: *Koulutuskulttuurin parantaminen maavoimissa*. Johtajakaudella kantahenkilökunta ohjaa ja kouluttaa varusmiesjohtajia osana joukkotuotettaville joukoille ja kursseille annettavaa koulutusta. Varusmiesjohtajien suorituksia arvioidaan kirjallisesti lomakkeiden avulla, ja suorituskohtaisten palautteiden lisäksi varusmiesjohtaja käy esimiehensä kanssa koulutuskausikeskustelun kunkin kauden päättyessä. Varusmiesjohtajilla on myös mahdollisuus käydä keskusteluita keskenään kuukausittain järjestettävissä tiimipalavereissa. Tämä mahdollistaa Ruohotien myöhemmin mainitsevan vertaismentoroinnin johdetun toteuttamisen varusmiespalveluksessa.

Aikaisemmassa alaluvussa Piili (2006, 13–19) piti johtamista synonyyminä ohjaamiselle, eikä hän nähnyt eroa esimiestyössä ja alaisen ohjaamisessa. Ohjauksellista toimintaa Piilin määritelmässä on alaisen kanssa käytävät kehityskeskustelut jossa alaista ohjataan ja kehitetään. (Piili 2006, 126.) Ruohotie (2005, 45–46) ja Kauhanen (2010, 23) erottivat nämä käsitteet määritelmällisesti toisistaan, mutta he pitivät silti molempia käsitteitä johtajan toimenkuvaan kuuluvina. Onnismaa (2007, 21) pohtii ohjauksen eroavaisuutta tavalliseen ja arkipäiväiseen vuorovaikutukseen. Hän toteaa tavallisen rupattelun eroavan ohjaavasta keskustelusta lähinnä

jäsentyneemmällä kuuntelulla ja selkeillä tavoitteiden määrittelyillä ja asettamisella. Muuten ohjaava vuorovaikutus sisältää normaalin vuorovaikutuksen elementtejä, kuten tiedottamista, neuvomista ja opettamista. Vaikka ohjaustyötä tekevät varsinaisesti siihen koulutetut ihmiset, voivat myös kouluttamattomatkin henkilöt toteuttaa ”epämuodollista” ohjaustoimintaa onnistuneesti ja ilman huonoa omatuntoa. (Onnismaa 2007, 21–22.)

Matti Peltonen ja Pekka Ruohotie kuvasivat jo vuonna 1989 esimiehen johtamistoiminnan yhtenä ulottuvuutena alaisten ohjaamisen. Tuolloin he määrittivät sen olevan alaisten tehtävä-, ja vastuualueiden sekä tavoite-käyttäytymisen selkiyttämistä. (Peltonen, Ruohotie 1989, 67.) Vuonna 1991 (161, 209) he puhuvat alaisten opettamisesta, jossa kysymys on yleisellä tasolla alaisten kehittämisestä siten, että he kykenisivät suoriutumaan paremmin sekä nykyisistä, että tulevista tehtävistä. Alaisen kouluttaminen on osa tätä kehitystyötä. Esimiehellä on aina velvollisuus kehittää alaisiaan. Tämä tapahtuu luonnollisesti osana organisaation normaalia toimintaa, jossa esimies näyttää alaisille esimerkkiä omalla toiminnallaan. Johtaessaan ja työskennellessään esimies myös opastaa alaisiaan sekä opettaa heitä ohjatessaan heidän toimiaan. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutustilanne on lähes poikkeuksetta myös samanaikaisesti opetustilanne. (Peltonen & Ruohotie, 1991, 161, 209.) Päivi Mäkeläisen (2002, 92) mukaan ohjattava voi oppia ohjaajaltaan jopa tietämättäänkin asioita kuten toimintatapoja, arvoja ja asenteita. Tämä voi olla myös haitallista, mikäli ohjaaja ei ole kaikessa toiminnassaan esimerkillinen. (Mäkeläinen 2002, 92.)

Yksilön kasvua ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti kaikissa tilanteissa, vaan sekä esimiehen, että alaisen on sitouduttava kehittävään vuorovaikutukseen kehittymisen mahdollistumiseksi. Esimiehen ja alaisen olisi myös saatava todellista hyötyä ja oppia alaisen opettamisesta. Tällaisessa toiminnassa myös esimies voi oppia alaiselta ja molempien itsearvostus kasvaa havaitessaan alaisten taidoissa kehitystä. Kehittymisen mahdollistumiseksi molemmilla osapuolilla on oltava perustaidot ja valmiudet omaan toimintaansa. Kuten Onnismaa yhdeksän vuotta myöhemmin, Ruohotie esittelee alaisen mentoroinnin olevan nopea ja reagoiva opetustapa, jossa kokeneempi henkilö ohjaa kokemattonta vuorovaikutussuhteen avulla. Mentoroinnissa kokeneempi henkilö sitoutuu antamaan tukea, ohjausta ja palautetta mentoroitavan henkilön suunnitelmista ja ammatillisesta kehityksestä. Mentorin tehtävänä on ammatillisen kehittämisen ja kasvun lisäksi myös toimia roolimallina mentoroitavalle henkilölle. Ruohotien mukaan mentorointi kehittää työntekijöiden työtehokkuutta ja lisää sitoutumista työhön. Lisäksi mentoroinnilla voidaan kehittää myös johtamistaitoa ja esimiestyötä. Ruohotie mainitsee myös vertaismentoroinnin, jossa vertaisten henkilöiden vuorovaikutusta voidaan hyödyntää

palautteen ja psykososiaalisen tuen avulla. Perinteisesti mentorointisuhde on ollut pitkä, mutta ajan ja maailman muuttuessa mentorisuhteet muuttuvat jatkuvasti lyhyemmiksi. (Ruohotie 1998, 109–110, 118–120; 2005, 219–224; Rovio & Tunkkari-Eskelinen 2010, 125.) Rasila ja Pitkonen (2010, 32, 44) vahvistavat Ruohotien mainitsemaa vertaismentorointia, sillä heidän mukaan vertaisilta saatu jokapäiväinen palaute, havainnot ja arvostus ovat yksilön työssä viihtymisen ja motivaation kannalta tärkeää. Johtamisen käsikirjan (JOKÄ 2012, 139–140) mukaan epävirallisiltakin ryhmiltä saatava tuki auttaa yksittäisiä jäseniään kestämaan paineita ja tilanteita, joita he eivät muuten kestäisi.

Jussi Onnismaan (2007, 85, 95) ja Pekka Ruohotien (1998, 118–120; 2005, 219–224) kuvaama alaisen *mentorointia* lähellä on myös Jarmo Liukkosen, Timo Jaakkolan ja Jukka Katajan (2006, 46–47) kuvaama *valmentava johtaminen*. He kuvaavat valmentavaa johtamista tyyliksi, jossa esimies pyrkii tekemään kaikkensa ja auttamaan kaikin tavoin alaisiaan kehittymään työssään. Tällaisesta toiminnasta heijastuva suhde kehittää esimiehen ja alaisen kommunikointia siten, että se vapauttaa molemmilta tunnetason esteitä jakaa avoimesti tietoa ja kokemuksia toisilleen. Valmentavan johtamisen ansiosta alaisten itsenäisyys ja ongelmanratkaisukyky lisääntyvät, jolloin myös esimiehelle vapautuu enemmän aikaa ja henkisiä resursseja omien tehtäviensä toteuttamiseen. (Liukkonen ym. 2006, 46–47; Peltonen & Ruohotie 1991, 107.) Salmimies (1989, 14) toteaa alaisen tarvitsevan ammatillisen kehityksensä alkuvaiheessa tiiviimpää ja aktiivisempaa ohjausta ja kannustusta kuin pidemmälle ehtinyt alainen. Hänen mukaansa itsekkin esimiesasemassa toimiva alainen on sitä epävarmempi omasta arvovallostaan, mitä nuorempi ja kokemattomampi hän on. Tällaisessa tilanteessa oleva ihminen turvautuu helposti asemavaltaansa ja käyttää auktoriteettiaan tarpeettomasti. Hänen turhaumansietokykynsä on alhainen ja hän tarvitseekin pönkitystä itsetunnolleen. Positiivinen pönkitys alaisen itsetunnolle on mahdollista toteuttaa ilman auktoriteetin tarpeetonta käyttöä esimieheltä saatavan kannustuksen ja positiivisen palautteen avulla. (Salmimies 1989, 52, 143.) Tästä johtuen erityisesti esimiesasemassa toimiva alainen, kuten varusmiesjohtaja vaatii henkilökunnalta tiivistä ohjausta onnistuakseen ja kehittyäkseen johtamistehtävässään. Myös Härkönen, Kuronen ja Nissinen (1990, 10) painottavat ohjauksen ja itseohjautuvuuden käänteistä korrelaatiota. Epävarma alainen tarvitsee enemmän esimiehen huomiota ja ohjausta, kun taas itseensä uskova ja itseohjautuva alainen pärjää vähemmällä ja harvemmillä ohjaamisella. Ohjauksen edetessä ja alaisen kehittyessä esimiehen rooli vähenee ja hänelle vapautuu aikaa muille tehtäville. Alaisen kehittämisen ja valmentamisen perusajatus onkin, että ihmisiä ei tule pyrkiä johtamaan, vaan esimiehen on luotava olosuhteet, jossa ihmiset johtavat itse itsensä. (Härkönen, Kuronen, Nissinen 1990, 10, 19.)

Onnismaa (2007, 122) listaa ohjaustoiminnan parantavan muun muassa työsuoritusta, työtyytyväisyyttä, työympäristöä ja työstressin sietoa. Mutta miten tähän Härkösen ja kumppaneiden määrittämään tavoitelaan oikein päästään ja miten Onnismaan kuvaamat tulokset realisoidaan? Edellisen alaluvun perusteella voidaan todeta, että yksinkertaistettuna: sosiaalisella ”pelisilmällä” ja vuorovaikutustaidoilla.

### 2.2.3. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus

Suomalaisen johtamisen historiassa asioiden johtaminen on osattu ihmisten johtamista huomattavasti paremmin. Se ei ole ihme, sillä ovathan asiat olleet huomattavasti ennustettavampia ja hallittavampia kuin ihmiset. (Härkönen ym. 1990, 9.) Esimiesasemaan asetetulla henkilöllä on merkittävä vaikutus alaistensa toimintaan ja mielialaan (Juuti & Vuorela 2002, 32; Juuti 2010, 34.). Vaikka esimies haluaisi olla vain hallinnollinen johtaja, ei hän voi siltikään välttyä vaikuttamasta alaisiinsa käyttäytymisellään, sanomisillaan ja sanomatta jättämisillään. (Liukkonen ym. 2006, 102.) Pekka Salmimies (1989, 16) toteaa ihmistä johdettaessa esimiehen käyttävän persoonaansa johtamisvälineenä – halusi hän sitä tai ei. Riitta Koskimiehen (2002, 108.) mukaan ihminen voi olla puhumatta ja sanomatta sanaakaan, mutta hän ei voi olla viestimättä.

Esimiehen ja alaisen välillä oleva vuorovaikutus tulisi luonnollisesti olla katkeamatonta ja jatkuvaa, sillä johtaminen on vuorovaikutuksellista toimintaa ja hyvä vuorovaikutus on kaiken perusta (Juuti 2005, 25; 2013, 136). Kuten myös jo aiemmin on todettu, vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa alaisen motivaatiotasoon merkittävässä määrin. Motivointia voidaan toteuttaa ennen toimintaa, sen aikana, sekä toiminnan jälkeen. Lisäksi esimiehen toiminnassa on piirteitä, jotka vaikuttavat alati ja alitajuisestikin alaisten motivaatioon. Tässä osassa käsitellään niitä johtajan ominaisuuksia, keinoja ja toimenpiteitä, joilla on merkitystä alaisen motivaatiotason kannalta.

Peltonen (1985, 52) kiteytti aikanaan motivaation merkityksen kaikessa toiminnassa toteamalla, että mikäli asia ei henkilöä kiinnosta ja hänen vireytensä on poissa, ei tuloksiakaan synny. Juutin (2006, 66) mukaan työn sisältö vaikuttaa keskeisesti ihmisen motivaatioon. Liukkonen, Jaakkolan ja Katajan (2006, 102) sekä Ollilan (2010, 47) mukaan esimiehen on tärkeää saada alainen ymmärtämään ja sisäistämään työn merkitys. Tällöin alaiset eivät toimisi lähtökohtaisesti vain päämäärättömästi palkkioiden toivossa, vaan he kokisivat olevansa mukana houkuttelevien visioiden tavoittelussa. Lisäksi he voisivat kokea työllään olevan konkreettista merkitystä näitä visioita saavutettaessa. (Liukkonen ym. 2006, 102.) Myös Gisela Hagemann (1991,

13) pitää vision luomista organisaation menestyksen ehdottomana vaatimuksena. Minna Rasilan ja Maria Pitkosen (2010, 44) mukaan motivaatio kuitenkin syntyy alaisessa itsessään, eikä esimies voi väkijonolla istuttaa motivaatiota alaiseen. Esimies voi kuitenkin toiminnallaan pyrkiä herättämään alaisessa piilevän motivaation erilaisin johtamistaidollisin toimenpitein. Jokainen on kuitenkin yksilö, joten alaisia motivoitaessa esimiehen tulee muistaa erilaisten keinojen soveltaminen yksilökohtaisesti. (Rasila & Pitkonen 2010, 44–45.)

#### Esimerkillisyys ja työilmapiiri:

Maavoimien esikunnan laatiman koulutuskulttuurin parantamiseen tähtäävän asiakirjan (HK465 2014, 3-8) mukaan esimiehen oma esimerkillisyys ja toiminta heijastuvat alaisten palvelusmotivaatioon. Esimiehen pukeutuminen, kielenkäyttö ja yleinen esiintyminen tulee olla asiallista ja esimerkillistä. (HK465 2014, 3-8.) Salmimiehen (1989, 104) mukaan esimies voi esimerkillisyydellä sitouttaa ja motivoida alaisiaan tehokkaampaan toimintaan. Myös johtajan käsikirjassa (JOKÄ 2012, 37) kehoitetaan johtajaa noudattamaan ensisijaisesti itse omia periaatteitaan ja olemaan myös innostunut omassa toiminnassaan. Toiskallio ym. (2002, 102) allekirjoittavat Salmimiehen ja Johtajan käsikirjan näkemykset ja korostavat esimerkillisyyden vaikutusta myös koulutustapahtumissa. Salmimies pitää esimerkillistä sekä tehtäviinsä ja organisaatioonsa sitoutunutta esimiestä edellytyksenä alaisten työyhteisöön sitoutumiselle. Esimiehen työskennellessä jo alaisten saapuessa paikalle nämä orientoituvat työtavoitteen mukaiseen toimintaan esimiehen mallin mukaan. (Salmimies 1989, 14, 104.) Peltosen ja Ruohotien (1989, 90; 1991, 213) mukaan esimiehen omalla motivaatiolla on selvä yhteys alaisten motivaatioon ja siten heidän työpanokseensa ja työtyytyväisyyteensä. Päivi Kupiaksen ja Mia Kosken (2012, 159–160) mukaan innostunut henkilö voi tartuttaa innostustaan myös toisiin ihmisiin, jolloin innostunut johtaja voi luoda innostusta ympärilleen. Vastavuoroisesti esimiehen epäoikeudenmukaiseksi koettu toiminta voi myös hetkessä romuttaa alaisten motivaation kauaskantoisinkin seurauksin. (Härkönen ym. 1990, 12; Juuti 2002, 34–35.) Rasilan ja Pitkosen (2010, 30) mukaan henkilöstiriidat esimiehen ja alaisen välillä ovatkin suurin syy alaisen työpaikasta lähtemiseen. Toiskallion ym. (2002, 39) mukaan esimiehen ja alaisen välinen avoin ja vuorovaikutuksellinen suhde onkin hyvän motivaation perusta.

Maavoimien esikunnan laatiman koulutuskulttuurin parantamiseen tähtäävän asiakirjan (HK465 2014, 3-8) mukaan alaisten palvelusolosuhteiden ja vapaa-ajan järjestelyjen parantaminen vaikuttavat myös positiivisesti palvelusmotivaatioon. Piilin (2006, 49) ja Juutin (2010, 135) mukaan olosuhteita muokkaamalla esimies voi vaikuttaa alaistensa motivaatioon. Ruohotien ja Hongan (1999, 120) Sekä Rasilan ja Pitkosen (2010, 30) mukaan työilmapiirillä on

merkitystä työmotivaation, työtyytyväisyyden ja työn tulosten kannalta. Ilmapiiri voi myös vaikuttaa työn palkitsevuuteen. (Ruohotie & Honka 1999, 120.) Peltonen ja Ruohotie (1991, 53) sekä Juuti (2006, 129) toteavat, että ryhmäkiinteys parantaa työn tuloksia jos ryhmän työmotivaatio on korkea, mutta heikentää niitä mikäli motivaatio on heikko. Pekka Salmimiehen (1989, 121) sekä Ruohotien ja Hongan (1999, 123) mukaan johtaja on vastuussa työyhteisön työilmapiiristä ja työntekijöiden sitoutumisesta organisaatioon. Johtajan käsikirjassa (JOKÄ 2012, 37) mainitaan esimiehen vastuu hyvän ilmapiirin ja ”me-hengen” luomisesta omaan joukkoon huumorintajun ja positiivisuuden avulla. Myös Toiskallio ym. (2002, 98) toteavat sotilasympäristössä toimittaessa hyvähenkisen joukon olevankin paremmin motivoitunut koulutukseen. Motivaatiota voidaan myös kehittää entisestään ottamalla joukon varusmiesjohtajat mukaan koulutustapahtumien suunnitteluun. (Toiskallio ym. 2002, 39.) Salmimies toteaa työyhteisön toimivien ihmissuhteiden rikastuttavan ilmapiiriä ja lisäävän ihmisten työmotivaatiota. Ongelmat työyhteisössä puolestaan sitovat yksilöiden ja työryhmän energiaa ongelmien kieltämiseen, torjumiseen tai hedelmättömien näennäisongelmien ratkomiin. Hyvän työilmapiirin mahdollistamiseksi johtajan tulee kohdella alaistaan yksilöllisenä ihmisenä, osoittaa tätä kohtaan arvostusta ja välittää tälle tunne hyväksytyksi tulemisesta. Johtajan tulee myös kyetä aistimaan työilmapiirissä ilmeneviä abstraktejakin viestejä ja diagnosoida työilmapiirin tilaa ihmisten käyttäytymisen pohjalta. Työilmapiiriin vaikuttaminen tapahtuu ihmissuhteista huolehtimisen lisäksi lisäämällä työssä viihtymistä. Alaisen pitkäkestoiseen motivaatioon vaikuttaminen on vaikeaa, mutta johtajan ratkaisuilla ja toimilla on merkittävä vaikutus lyhytkestoiseen työmotivaatioon. Työviihtyvyyttä lisää alaisen kokiessa tekemänsä työn arvostetuksi, tarpeelliseksi ja haasteelliseksi. Alaista loukkaavat ja itsetuntoa haavoittavat kokemukset laskevat työviihtyvyyttä ja siten myös työmotivaatiota. Toimivassa ja hyvän työilmapiirin omaavassa yhteisössä tunneperäiset tarpeet ja pienet ristiriidat jäävät taka-alalle ja tarvittaessa ne kyetään kohtaamaan ja ratkaisemaan keskustelemalla. Jäsenet myös arvostavat ja tukevat toisiaan virheidenkin syntyessä sekä edesauttavat luovuuden syntymistä hyväksymällä toistensa erilaisuuden ja hyödyntämällä sitä. (Salmimies 1989, 121–125, 146–147; Juuti & Vuorela 2002, 39; Juuti 2006, 110; Piili 2006, 54, 60–61.) Myös Härkönen ym. (1990, 13) painottavat tasa-arvoista toimintaympäristöä, jossa asioissa uskalletaan olla myös esimiehen kanssa eri mieltä ja erilaisia näkemyksiä arvostetaan. Kaikki uskaltavat ajatella itsenäisesti ja toimivat oma-aloitteisesti. Mahdollisesti syntyviä virheitä ja muiden reaktioita ei pelätä ja niistä voidaan ottaa opiksi. (Härkönen ym. 1990, 13; Piili 2006, 54, 60–61.) Peltonen ja Ruohotie (1991, 92–93) kiteyttävät hyvän ilmapiirin koostuvan kolmen kokonaisuuden summasta. Hyvän ilmapiirin omaavassa työympäristössä työ koetaan haasteelliseksi sekä mielekkäästi ja sen suorittaminen tuottaa onnistumisen ja edistymisen kokemuk-

sia sisäisen palautteen keinoin. Työympäristössä on toimiva ja oikeudenmukainen palkkiojärjestelmä, jonka lisäksi työntekijät saavat myös ulkoista palautetta toiminnastaan. Lisäksi työntekijöiden keskinäiset vuorovaikutussuhteet ja yhteistoiminta on ongelmatonta ja tiedostusjärjestelmä on toimiva. (Peltonen 1990, 99; Peltonen & Ruohotie 1991, 92–93.) Ruohotie ja Honka (1999, 120) kuvailevat suoritusmotivaatiota herättävässä ilmapiirissä ilmenevän henkilökohtaisen vastuun korostuminen, laskelmoitujen riskien ja aloitteellisuuden salliminen, tunnustuksen antaminen ja palkitseminen sekä yhteenkuuluvuuden tunne. Peltonen ja Ruohotie (1992, 33) ja Juuti (2006, 33) muistuttavat kuitenkin, että vaikka vallinneen käsityksen mukaan hyvässä työilmapiirissä toimiva henkilö on ilmapiiristä johtuen automaattisesti motivoitunut ja parhaaseen suoritukseen pyrkivä, ei tämä hypoteesi kuitenkaan ole osoittautunut kaikissa tutkimuksissa paikkansa pitäväksi.

#### Luottamus ja toiminnanvapaus:

Maavoimien esikunnan laatiman koulutuskulttuurin parantamiseen tähtäävän asiakirjan (HK465 2014, 3-8) mukaan esimiehen johtamis- ja kouluttamistoiminta tulee pyrkiä alaisten oma-aloitteellisuuden, itsenäisyyden ja aktiivisuuden lisäämiseen. Esko Härkösen, Matti J. Kurosen ja Jouko H. Nissisen (1990, 9) mukaan alaisen kontrollointi ja tiukka käskyttäminen tulisi korvata tilan ja toimintavapauden antamisella. Pauli Juuti (2013, 124) ilmaisee saman asian toteamalla, että ihmisiä ei tulisi nykyaikana enää johtaa asioiden johtamisen menetelmillä. Pirkko-Liisa Vesterisen (2011, 110) mukaan luottamus onkin ihmisen elämän ja myös työelämän perusasia, joka edistää sitoutumista, hyvinvointia, työelämän laatua, luovuutta ja yhteistyötä. Luottamuksen puute puolestaan lisää epävarmuutta, ihmisten välistä kilpailua, työkuormituksen epätasaisuutta ja epäoikeudenmukaisuutta. (Vesterinen 2011, 111.) Kauhanen (2010, 119) kehottaa esimiehiä antamaan alaisille vapautta toimia uusilla ja innovatiivisilla tavoilla, sillä se lisää toiminnan joustavuutta ja tuottavuutta. Toiskallion ym. (2002, 107–108) mukaan myös sotilaskoulutuksessa alaisille tulisi antaa toiminnanvapaus ja valvonta tulisi tapahtua siten, ettei esimies tai kouluttaja ole jatkuvasti joukon keskuudessa. Härkösen, Kurosen ja Nissisen (1990, 9) näkemyksen mukaan esimiehen tulisi luottaa alaiseensa ja keskittyä työn lopputulokseen tarkan tehtävänannon ja ohjeistamisen sijasta. Paras tulos voidaan saavuttaa, kun alaisen maksimaalinen toimintavapaus, ammattitaito ja ammatillinen itseluottamus kohtaavat. Alaisen ammattitaitoon nähden liika toimintavapaus aiheuttaa alaiselle stressiä, sillä hän joutuu tällöin tekemään päätöksiä asioista, joita hän ei koe osaavansa riittävästi. Liian pieni toimintavapaus puolestaan turhauttaa alaista, sillä alainen ei voi hyödyntää kykyjään riittävästi. Toimintavapaus mahdollistaa myös alaiselle yrittämisestä aiheutuvan positiivisen jännityksen, omien kykyjen käyttömahdollisuuksien tuoman tyytyväisyyden, vastuullisuuden



tunteen tekemästään työstä ja toimintansa vaikuttavuudesta saatavan ilon. Nämä tekijät lisäävät alaisen motivaatiota. Lisäksi ammattitaitoon suhteutettu toimintavapaus mahdollistaa Piilin (2006, 48, 52) ja Salmimiehenkin (1989, 124) mainitseman tehtävän sopivan haasteellisuustason, jonka suorittaminen, tehtävässä onnistuminen ja toiminnasta seurannut kehittyminen lisäävät alaisen sisäistä motivaatiota. (Härkönen ym. 1990, 9.) Peltosen ja Ruohotien (1992, 33) mukaan tämä lisää myös alaisen työssä viihtyvyyttä. Sisäisten palkkioiden avulla syntyvä motivaatio vähentää myös ohjaajan ja ohjattavan riippuvuutta, ja lisää alaisen ja tehtävän välistä sidosta. (Peltonen & Ruohotie 1992, 89.) Peltosen ja Ruohotien (1991, 17) mukaan työntekijän työmotivaatio on korkeimmillaan, kun työ on sopivan vaikea ja siihen liittyy tietty onnistumisen tai epäonnistumisen riski. Liian helppo tai erityisen vaikea tehtävä puolestaan johtaa alhaiseen työmotivaatioon. Haastavakin tavoite on kuitenkin saavutettavissa, mikäli esimies antaa suorittajalle tarkasti kuvatut tavoitteet ”tee parhaasi”-ohjeistuksen sijasta. Tarkasti määritelty tavoite auttaa alaista myös hahmottamaan tehtävänsä paremmin, jolloin hänen on myös helpompi sitoutua sen suorittamiseen. Haastavia tehtäviä suorittaessaan ihminen voi tinkiä työn laadusta tavoitteeseen päästäkseen, joten esimiehen tulisi tavoitetta asetettaessa antaa myös vaatimukset työn laadusta. (Peltonen & Ruohotie 1991, 17; Ruohotie 1998, 56; Piili 2006, 47; Rasila & Pitkonen 2010, 20–23; Kupias & Koski 2012, 21.) Härkösen ja kumppaneiden (1990, 10–12, 20) mukaan alaisen motivaatio on huipussaan juuri tehtävänsä hallitessaan, mutta samanaikaisesti haasteellisuuden katoaminen johtaa leipääntymiseen ja siten laskevaan motivaatioon. Esimiehen tuleekin huolehtia ajan kuluessa tehtävien haastavuuden lisäämisestä alaisen ammattitaidon ja itsevarmuuden kehittyessä. (Härkönen ym. 1990, 10–12, 20.) Salmimies (1989, 54) toteaa tietyn ongelmallisuuden ja haasteellisuuden säilyttämisen alaisen toiminnassa olevan hyvä asia, eikä esimiehen tule tyhjentävästi ottaa syntyviä ja havaittuja ongelmia alaisilta itselle ratkaistavaksi. Ratkaistessaan alaisten ongelmat ilman alaisia esimies vähentää alaisten itseohjautuvuutta, lisää alaisten riippuvuutta esimiehestään ja näin estää alaisten kehittymisen työssään. Esimiehen tehtävä onkin Salmimiehen mukaan ongelmatilanteissa lievittää tunnereaktioita ja mahdollistaa alaisen itsensä toteuttama onnistunut ongelmanratkaisu. (Salmimies 1989, 54.)

#### Palautteen antaminen:

Vartiaisen ja Nurmelan (2005, 196), sekä Piilin (2006, 47, 49) mukaan yksilön sisäiseen motivaatioon vaikutetaan parhaiten vuorovaikutusrakenteiden avulla, eli antamalla palautetta. Päivi Kupiaksen ja Mia Kosken (2012, 164) mukaan ihminen tarvitsee kehittyäkseen palautetta itseltään tai muilta. Heidän mukaansa palaute on kehittymisen polttoainetta, ja palautteen avulla ihminen voi peilata toimintaansa ja oppia virheistään. Palautteen antaminen onkin taito,

joka esimiehen kannattaa opetella. (Kupias & Koski 2012, 164.) Yleisesti hyvä palaute on vastaanottajalle ymmärrettävää, eikä se arvioi työntekijää itseään vaan hänen tekemäänsä työtä. (Hämäläinen, Taipale, Salonen, Nieminen & Ahonen 2002, 81; Toiskallio ym. 2002, 42.) Toiskallion ym. (2002, 42) mukaan hyvä palaute on myös rakentavaa, ja se annetaan mahdollisimman nopeasti suorituksen jälkeen. Juuti (2005, 65) menee asiassa vielä hieman pidemmälle ja toteaa, että kaiken esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tulisi olla rakentavaa, ja siten tähdätä myös luottamuksen lisääntymiseen. Maavoimien esikunnan laatiman kouluskulttuurin parantamiseen tähtäävän asiakirjan (HK465 2014, 3-8) mukaan hyvin annettu ja muotoiltu rakentava palaute vaikuttaa palvelusmotivaatioon positiivisesti. Asiakirjassa hyvä palaute on määritelty ymmärrettäväksi, asiaankuuluvaksi, hyväksyttäväksi ja käyttökelpoiseksi. Palautetta tulisi myös antaa kaikista valvotuista suorituksista. (HK465 2014, 3-8.)

Peltosen ja Ruohotien (1992, 85) mukaan alaisia ohjattaessa esimiehen palaute luo edellytykset motivaation syntymiselle, joka puolestaan mahdollistaa ammatillisen kehittymisen. Ulkoisella palautteella voidaan korjata tapahtuneita virheitä, tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmia ja selkiyttämään tavoitteita. Positiivinen palaute vahvistaa haluttua käyttäytymistä ja negatiivisella palautteella ja tarvittaessa myös rangaistuksilla voidaan vähentää ei-toivottua käytöstä. Yleisenä ohjeena Peltonen ja Ruohotie kehottavat antamaan palautteen kahden kesken, jolloin sillä on suurin vaikutus vastaanottajaan. Positiivinen palaute voidaan antaa myös ”massamaisesti” koko ryhmälle, mikäli palautetta on vaikea yksilöidä ja koko joukko ansaitsee sen. Negatiivinen palaute tulisi antaa kaikissa tilanteissa kahden kesken. (Peltonen & Ruohotie 1991, 68, 184; Ruohotie 1998, 64–65; Piili 2006, 55.)

Juhani Kauhanen (2010, 72–73) mainitsee esimiehen tarpeellisuuden puuttua alaisten suoriin ja antaa palautetta niissä tapauksissa, jossa alaiset eivät näytä pääsevän asetettuihin tavoitteisiin. Kauhasen mukaan tällöin esimiehen tehtävä on ensisijaisesti selvitettävä alaisten avulla syyt, joista suoriutumisen johtuu. (Kauhanen 2010, 72–73.) Rasilan ja Pitkosen (2010, 32) mukaan pelkästään negatiivisen palautteen antaminenkin on antamatta jättämisestä parempi, sillä se tyydyttää alaisen huomioiduksi tuleminen tarvetta. Osan ihmisistä negatiivinen palaute myös sisunnuttaa siten, että he haluavat osoittaa palautteen antajan näkemykset vääräksi ja siten kehittävät toimintaansa. Joitakin ihmisiä voidaan siis tietoisesti haastaa parempiin suoriin negatiivisen palautteen avulla. (Rasila & Pitkonen 2010, 32.) Onneksi Härkönen ym. (1990, 12) esittävät positiivisen palautteen ja tunnustuksen tuovan kohteena olevalle ihmiselle hyvän olon ja siten vaikuttavan positiivisesti motivaatioon. Myös Liukkonen, Jaakkola ja Kataja (2006, 78–79), Piili (2006, 56) sekä Salmimies (1989, 124–125, 136, 143) näkevät palaut-

teen antamisen lämpimämmässä valossa. Heidän mukaan palautteen antaminen on esimiehen tärkein keino tukea alaisensa pätevyyden kokemuksia sekä kokonaisvaltaista itsetuntoa. Esimies voi antaa positiivista palautetta vähäiselläkin toteamuksella, kuten ”*sehän sujuu hyvin*”, tai ”*jatka samaan tapaan*”. Mikäli palaute on positiivista, ei esimiehen tarvitse varoa alaisen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin tai identiteettiin liittyviäkään asioita. Hän voi kiitellä esimerkiksi alaisen erityisosaamista tietokoneisiin liittyen. Mikäli esimiehen tulee antaa negatiivista palautetta alaiselleen, tulisi esimiehen sitoa se alaisen persoonan sijasta ulkoisiin tekijöihin. Esimerkiksi esimies voi kysyä alaiseltaan, että mikä tekijä vaikutti alaiseen työn laatuun tai miten hän voisi tehdä asian seuraavilla kerroilla paremmin. (Liukkonen ym. 2006, 78–79, Salmimies 1989, 124–125, 136, 143; Piili 2006, 56–57.) Myös Ruohotie ja Honka (1999, 75) kehottavat esimiestä rohkaisemaan alaisen itse ajattelemaan ääneen suorituksensa onnistumisia ja epäonnistumisia. Myös Onnismaa (2007, 31) kehottaa esimiestä kannustamaan alaistaan etsimään ja ilmaisemaan itse onnistumisia suorituksestaan. Kuten Peltonen ja Ruohotie (1991, 184) myös aikaisemmin totesivat, negatiivinen palaute tulisi antaa aina kahden kesken. (Liukkonen ym. 2006, 78–79, Salmimies 1989, 124–125, 136, 143.) Vaikka negatiivinen palaute on tehottomampi toiminnan muokkaaja kuin positiivinen palaute, voidaan silläkin saada haluttua muutosta toiminnassa aikaan. Sen edellytyksenä on, että palautteen vastaanottaja luottaa palautteen antajaan ja ymmärtää tämän ajattelevan hänen parastaan. (Peltonen & Ruohotie 1991, 184.) Esimiehen antama positiivinen palaute alaisen hyvin tekemästä työstä tukee alaisen pätevyyden kokemuksia ja vaikuttaa suotuisasti hänen työmotivaatioonsa. Yhteisön osuus palautteen kokemisessa on myös merkittävä, sillä yhteisön odotukset luovat yksilölle suorituspainetta, jotka lisäävät työn tuloksen ja palautteen positiivista ja negatiivista psyykkistä vaikutusta. Organisaation jäsenten ja odotusten pettämisestä johtuva kasvojen menetys on alaiselle kova paikka, joka puolestaan johtaa motivaation laskuun ja saadun palautteen sisältämän informaation pyyhkiytymistä pois. Vaikka alainen kokisikin tekemänsä tehtävät haastavina ja mielekkäinä, ei motivaation taso tule säilymään ajan myötä ilman toiminnasta saatavaa palautetta. Palautteen antamisen lisäksi esimiehen tulee myös kyetä ottamaan itse palautetta vastaan oman kehittymisen mahdollistumiseksi. (Liukkonen ym. 2006, 78–79; Piili 2006, 56–58; Salmimies 1989, 124–125, 136, 143.) Palautteen avulla hän voi kehittää omaa toimintaansa yleisesti ja myös vallitsevaan tilanteeseen sopivammaksi (Salmimies 1989, 48; Piili 2006, 58; Kupias & Koski 2012, 164).

### Palkitseminen:

Ruohotie (1998, 123) toteaa, ettei itessään mielekäs ja ongelmattomasti johdettu toiminta automaattisesti motivoi tai ylläpidä saavuttua motivaatiotasoa. Täten esimiehen on luotava

suunnitelma alaisten motivaatiosta huolehtimiseksi. (Ruohotie 1998, 123; Ruohotie & Honka 1999, 47.) Johtajan käsikirja (JOKÄ 2012, 142) toteaa, että johtajan tulee motivoida alaisiaan tehtävien alkaessa sujua rutiinilla. Peltonen ja Ruohotie (1991, 16, 29) määrittelevät *kannusteen* olevan sellainen ärsyke, joka voi vaikuttaa organisaation jäsenten käyttäytymiseen ja erityisesti siihen miten innokkaasti tavoitteisiin pyritään. Kannusteiden teho ja vaikutus työsuoritukseen riippuu yksilön tarpeista sekä myös tavoista joilla kannusteita tarjotaan. Kannuste erotetaan *palkinnosta* kolmen perusteen avulla. Kannuste on palkkion ennakkointia, ja annettaessa työntekijälle siitä tulee palkkio. Kannuste yllyttää ihmisiä toimintaan ja palkkio puolestaan tyydyttää synnytetyn tarpeen. Kannuste siis virittää kohdetta haluttuun toimintaan ja palkkio vahvistaa sitä. Kannusteet antavat vihjeitä siitä, että tietynlainen käyttäytyminen ja toiminta tuottavat tietyt seuraukset. Peltonen ja Ruohotie jakavat työelämässä sovellettavat kannusteet myös kolmeen ryhmään. Nämä ovat taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet, vuorovaikutuskannusteet sekä tehtäväkannusteet. (Peltonen & Ruohotie 1991, 16–17; Ruohotie & Honka 1999, 45.) Matti Vartiainen ja Kirsi Nurmela (2005, 191), sekä Toiskallio ym. (2002, 39) toteavat alaisen motivaatioon voitavan vaikuttaa kannusteilla ja palkkioilla. Kannusteiden avulla voidaan asettaa alaiselle tavoitteita ja palkitsemisella vahvistaa toivottua toimintaa. (Vartiainen & Nurmela 2005, 191.)

Palkkiot voidaan jakaa motivaation tavoin sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin. Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön ja työn tekemiseen ja ne vaikuttavat sisäiseen motivaatioon. Sisäiset palkkiot ovat subjektiivisia, työn itsensä tekemisestä syntyviä ja ne esiintyvät positiivisten tunteiden muodossa. Ulkoiset palkkiot puolestaan ovat johdettavissa työympäristöstä ja ne ovat usein konkreettisia kuten raha, esine tai tapahtuma. Nämä palkkiot vaikuttavat ulkoiseen motivaatioon. (Peltonen & Ruohotie 1991, 30; Ruohotie & Honka 1999, 46–47; Lonka ym. 2009, 36; Juuti 2006, 33; Kauhanen 2010, 97; Rasila & Pitkonen 2010, 27.) Juhani Kauhanen (2010, 118) toteaa lähimpänä työntekijää olevien esimiesten toiminnan ja heiltä saatavien palkkioiden olevan avainasemassa onnistuneessa johtamisessa. Hämmäläisen ja kumppaneiden (2002, 81) mukaan esimiehen osoittama kunnioitus, arvostus ja luottamus alaistaan kohtaan toimivat jo itsessään positiivisena palautteena, joka puolestaan toimii alaiselle myös sisäisenä palkkiona. Kauhanen jakaa palkitsemisen tasoihin, jotka ovat tiimi-, tulosityksikkö-, yritys- ja konsernitaso. Yksilölle näistä tasoista tärkein on luonnollisesti henkilökohtainen taso. (Kauhanen 2010, 89, 118.) Puolustusvoimien perusyksikössä vastaavat tasot voisivat olla esimerkiksi yksilö-, ryhmä, joukkue, osasto (kurssiosasto/joukkotuotanto-osasto) ja perusyksikkö. Kauhasen mukaisesti myös varusmiespalvelustaan suorittavat henkilöt pitävät henkilökohtaista palkitsemista tärkeimpänä palkitsemisen tasona. Kauhanen (2010, 91) listaa palkitsemisen

keinoiksi palkkaukseen vaikuttamisen eri tavoin, luontaisetujen myöntämisen sekä alaisten ottamisen mukaan palkitsemisen kehittämiseen. Salmimies (1989, 144) varoittaa kuitenkin raha- ja materiaalipalkkioiden säännöllisyydestä, sillä ne menettävät pian merkityksensä ja palkittavat alkavat pitää palkkioita itsestään selvyytenä. Palkitsemista tulisikin toteuttaa yllättävästi ja epäsäännöllisesti. (Salmimies 1989, 144.) Myös johtajan käsikirja (JOKÄ 2012, 37) velvoittaa esimiestä palkitsemaan nimenomaisesti yllättävin ja siten innostavin menetelmin. Vartiainen ja Nurmela (2005, 197) varoittavat myös ulkoisen palkitsemisen liittämiseksi sisäisesti motivoivaan työhön, sillä ulkoinen palkitseminen vähentää palkitun sisäisiä motiiveja toiminnan suuntautuessa kohti ulkoisia palkintoja. Lehtinen ja Kuusinen (2001, 216) toteavat myös voimakkaan ulkoisen motivoinnin ohjaajan työntekijää suosimaan vähemmän haasteellisia tehtäviä ja ”opittuun avuttomuuteen”, sillä ulkoiset palkkiot siirtävät tilanteen kontrollin yksilön ulkopuolelle. Myös Piili (2006, 50) toteaa raha- ja materiaalipalkintojen olevan motivaatiota epäsuorasti lisääviä, mutta varoittaa samalla negatiivisista vaikutuksista kuten kiukusta ja kateudesta, jota palkitseminen voi muualla työympäristössä aiheuttaa.

Maavoimien esikunnan laatiman koulutuskulttuurin parantamiseen tähtäävän asiakirjan (HK465 2014, 3-8) mukaan alaisen kannustaminen ja palkitseminen vaikuttavat myös alaisen palvelusmotivaatioon. Kannusteiden ja palkitsemisperiaatteiden tulisi olla myös alaisten tiedossa ja nähtävillä. Palkintona toimivat myönnettävät kuntoisuuslomat ja vapaa-aika sekä kahviliput, joukko-osastoristit ja muut esinepalkinnot. (HK465 2014, 3-8.) Varusmieskoulutuksessa palkkaan eli päivärahaan ei kouluttaja voi vaikuttaa, joten pääasiassa palkitsemista voi tapahtua vain (lyhytaikaisia) luontaisetuja myöntämällä sekä alaisten osallistuttamisella palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen. Varusmieskoulutuksessa lähimpänä palkkausta ja mitattavaa palkitsemista ovat lomapäivien ja kahvilippujen antaminen. Lomapäivä ei poista varusmiehen päivärahaa kyseiseltä päivältä, jolloin varusmiehen tulot palvelukseen nähden kokevat lievän nousun. Lisäksi vapaa-aika itsessään voidaan tulkita arvokkaaksi resurssiksi. Lehtinen ja Kuusinen (2001, 212) toteavat vapaa-ajan toimivan palkkiona, sillä toiminnasta vapautuminen ja ajan käyttäminen johonkin muuhun toimintaan tuottaa tekijälleen mielihyvää. Kahvilippu puolestaan omaa pienen rahallisen arvon itsessään, jonka avulla palkittu voi lunastaa itselle virvokkeita varuskunnan sotilaskodista. Kauhanen (2010, 94) toteaa perinteisen aineellisen palkitsemisen rinnalle nousevan aineettoman palkitsemisen, jonka Kauhanen jakaa urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioita ovat työ itsessään, joustavat työajat, itsensä kehittäminen ja kasvupolut. Sosiaaliset palkkiot ovat Kauhasen mukaan statussymbolit, positiivinen palaute, työyhteisön edustaminen ja julkiset tunnustukset kuten kunniamerkit tai arvonimet. (Kauhanen 2010, 94.) Varusmiehille myönnettävät palkinnot täyttä-

vät usein sekä urapalkkion, että sosiaalisen palkkion tunnusmerkit. Esimerkiksi sotilasarvossa ylentäminen korpraaliksi tai kersantiksi ovat osa varusmiespalveluksen urapolkua, jonka lisäksi hänen sotilaspuvussa kantamansa arvomerkit viestivät varusmiehen arvosta ympäristöön. Lisäksi Puolustusvoimissa sotilaspuvussa kannetaan saavutettuja kuntosuoritus- ja kursimerkkejä, jotka viestivät kantajansa erikoistaidoista ja osaamisesta. Näitä merkkejä ovat eritasoiset ampuma-, suunnistus-, juoksu- ja uintimerkit sekä laitesukellus- ja laskuvarjohyppäkurssien läpäisystä kertovat merkit.

#### Tiedottaminen:

Koska esimiehen ei ole mahdollista tavoittaa kaikkia alaisiaan henkilökohtaisesti ja kasvotusten kommunikoinnin mahdollistumiseksi, tulee hänen jakaa informaatiota ja ilmaista tahtoaan organisaatiossa ylöspäin, alaspäin ja sivusuuntaan tiedottamisen keinoin. Esimies voi tiedottaa suullisesti esimerkiksi kokouksissa, palavereissa ja puhutteluissa, jonka lisäksi hän voi tiedottaa myös kirjallisesti raporttien, käskyjen ja viestivälineiden avulla. (Peltonen & Ruohotie, 1991, 162; Piili 2006, 70–71.) Pekka Salmimies (1989, 114.) korostaa tiedottamisessa oikea-aikaisuuden arviointia. Liian varhain tiedotettu ja siten varmistumattoman asian tiedottaminen voi saada alaisissa aikaan välinpitämättömyyden tiedotettaviin asioihin, sillä he ajattelevat tiedon tulevan kumotuksi tai korvatuksi myöhempänä ajankohtana. Liian myöhään tiedottaminen aiheuttaa tiedon kulkeutumisen kontrolloimatta organisaatiossa, jolloin virallinen tieto ei voi enää syrjäyttää aikaisemmin ”puskaradion” välittämää tietoa. Salmimies toteaa oikea-aikaisuuden arvioinnin olevan vaikeaa. Hänen mukaansa liian aikainen tiedottaminen on myöhäistä tiedottamista huomattavasti parempi vaihtoehto. (Salmimies 1989, 114–115.) Piili (2006, 53) toteaa avoimen ja toimivan tiedonkulun ja tiedottamisen olevan avaintekijöitä alaisten motivaation kannalta. Maavoimien esikunnan laatiman koulutuskulttuurin parantamiseen tähtäävän asiakirjan (HK465 2014, 3-8) mukaan alaisen tilannetietoisuus voidaan varmistaa tiedottamalla ennakoivasti palvelusjärjestelyistä, koulutuksesta sekä organisaatiota-sojen toiminnasta ja vastuista.

#### Alaisen huomioiminen ja kunnioittaminen:

Maavoimien esikunnan laatiman koulutuskulttuurin parantamiseen tähtäävän asiakirjan (HK465 2014, 3-8) mukaan esimiehen vuorovaikutustaidot ja alaisen yksilöllinen huomioiminen ja inhimillinen kohtelu ovat palvelusmotivaation kannalta tärkeitä. Vaikka esimies omaisi hyvät sosiaaliset taidot ja hallitsisi tiedon jakamisen ja tiedottamisen organisaatiossaan, ei se vielä takaisi esimiehelle positiivista vuorovaikutussuhdetta alaisen kanssa. Motivaatiota edistävää suhtautuminen alaisiin ilmenee alaisen arvostuksena, huolenpitona, tasa-arvoisena kohte-

luna ja heikoimpien yksilöiden tukemisena (HK465 2014, 3-8). Jussi Onnismaan (2007, 40–43.) mukaan esimiehen alaiselle osoittama huomio ja kunnioitus ovat tärkeitä hyvän vuorovaikutussuhteen mahdollistumiseksi. Alaiselle osoitettu aito kunnioitus voimavaraistaa häntä sitä enemmän, mitä vähemmän alainen saa kunnioitusta omassa arkiympäristössään. Alaisen kunnioittamisella ei tarkoiteta muodollista ystävällisyyttä tai kohteliaisuutta, sillä nämä asiat ovat onnistuneen vuorovaikutuksen lähtökohtia. Ennemmin alaisen kunnioittamisella Onnismaa tarkoittaa alaisen keskittynyttä kuuntelua ja läsnäoloa vuorovaikutustilanteissa. Onnismaan mukaan huomion antaminen on välittämistä, ja kuunteleminen on huomion antamista. Tunkeilematon ja tunteilematon kuunteleminen kertoo toisen hyväksymisestä ja arvostamisesta sekä hänen erilaisuutensa tunnustamisesta. Ollakseen todella läsnä vuorovaikutustilanteissa esimiehen tulisi empatian avulla myötäelää alaistensa elämää ja tapahtumia voidakseen kohdata ja käsitellä heitä yksilöinä. (Onnismaa 2007, 40–43.)

### 3. TUTKIMUKSEN VALMISTELU JA TOTEUTTAMINEN

Tämän luvun tehtävänä on kuvata se prosessi, jonka mielessäni toteutin ennen kuin ensimmäistäkään askelta maaliin oli otettu ja ”hihoja kääritty”. Jari Metsämuuronen (2006, 4) toteaa tästä prosessista seuraavaa: *”Tutkimustyö on paljolti päätelmien tekemistä, mutta ennen sitä täytyy tutkimus suunnitella, taustamateriaali hankkia, analysoida kriittisesti aiempaa kirjallisuutta ja hioa mielenkiintoinen tutkimusongelma, johon tutkimuksella haetaan vastausta.”* Kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten hankinnan sekä analysoinnin toteutin ilman mainittavia ongelmia ja haasteita, ja tutkimusongelma kysymyksineen on kuvattu ensimmäisessä luvussa. Ennen tutkimuksen aloittamista edessäni oli kuitenkin monta risteystä, jossa jouduin tekemään valintoja tutkimuksen toteuttamiseen liittyen. Aloitan luvun kuvaamalla oman esiymmärrykseni tutkittavasta aiheesta fenomenologis-hermeneuttisen tutkimusperinteen mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96). Tämän jälkeen keskityn kuvaamaan Metsämuurosen mainitsemaa tutkimuksen suunnittelua. Käytännössä tämä tarkoittaa tutkimusmenetelmien ja kohdejoukon osalta tekemiäni valintojen esittelyn ja perustelun sekä hylättyjen vaihtoehtojen perustelun.

Valmistelun jälkeen kuvataan tutkimusprosessini ”kenttävaihe”, eli se vaihe jossa toimintani vaikutti konkreettisesti myös muiden ihmisten elämään. Kuvaamani tapahtumat sijoittuvat vuoden 2013 joulukuun ja vuoden 2014 juhannuksen väliseen aikaan. Kuvaan aineiston keräämisen alkaen haastattelulomakkeen rakentamisesta ja päättyen pilotoinnin kautta itse aineistonkeruutapahtumien kuvaamiseen. Lopuksi esittelen keräämäni aineiston analysoinnissa käyttämäni menetelmän ja kuvaan analysointiprosessini toteutuksen ja vaiheet.

#### 3.1. Tutkijan esiymmärrys aihepiiristä

Esiymmärrykseni mukaan olen mieltänyt motivaation yksilössä esiintyväksi tahtotilaksi, joka ohjasi yksilön toimintaa antamalla sille päämäärän tai tavoitteen. Motivaatio on tunne, joka saa yksilön toimimaan ja ajoittain myös poistumaan henkilökohtaiselta mukavuusalueeltaan. Mielestäni motivaation avulla yksilö myös kykenee sietämään vastoinkäymisiä ja ikävyyksiä toimiessaan päämäärätietoisesti ja kulkiessaan kohti asettamaansa tavoitetta.

Perusyksikössä työskennellessäni uskoin johtamistaidolla olevan vahva merkitys alaisten motivaatiotasoon. Kokemukseni mukaan motivointi oli ensisijaisesti hetkellisen motivaation kohottamista käsillä olevan tehtävän tai koulutuksen suorittamiseksi. Miehistöä johdettaessa ja koulutettaessa tapahtui pysyvämpi muutos vain harvoin, mutta varusmiesjohtajissa oli usein havaittavissa selkeitä muutoksia johtajakauden edetessä. Usein tämä näkyi lisääntyvänä itse-



varmuutena, oma-aloitteisuutena ja yleisenä ”reippautena” tehtäviä suoritettaessa. Uskoin vahvasti runsaan ja kannustavan palautteen voimaan, jossa yritin muotoilla myös kritiikin kannustavaan muotoon. Uskoin myös rangaistuksen käyttämiseen johtamisessa, mikäli positiiviset menetelmät eivät auttaneet. Uskoin, että olemalla esimerkillinen ja asiallinen kaikissa tilanteissa antaisi myös alaisilleni hyvää esimerkkiä. Tämän lisäksi pyrin kuitenkin kaatamaan itseni ja alaiseni välissä olevia raja-aitoja olemalla mahdollisimman lähestyttävä ja avoin alaisiani kohtaan. Pyrin olemaan kiinnostunut heistä ihmisinä, jonka lisäksi raotin myös omaa yksityiselämäni heille. Uskoin tämän lisäävän luottamusta välillämme ja samalla myös luomaan työilmapiiriä, jossa alaiseni ovat alaisen sijasta ennemminkin ”apulaisia” ja myös työkavereitani tuottaessamme sotakelpoista joukkoa. Pyysin usein palautetta omasta johtamisestani, ja sen ollessa pääasiassa aina positiivista uskoin olevani ”hyvän” johtajuuden jäljillä.

### 3.2. Perusteiden määrittäminen

Tutkimusta hahmotellessani ja suunnitellessani jouduin ensisijaisesti määrittämään, tulisiko tutkimus olemaan määrällinen vai laadullinen. Tämä valinta ohjaisi voimakkaasti kaikkia myöhempiä valintojani tutkimuksen toteuttamiseen liittyen. Valinnan jälkeen edessä oli vielä tutkimusmenetelmän, aineistonkeruun ja analyysimenetelmän valinta. Aineistonkeruumenetelmän lisäksi minun oli tietysti ratkaistava myös kohdejoukon määrä ja itse tapa tai tapahtuma, jossa aineisto tultaisiin keräämään.

Aikaisemmin motivaatiotutkimus on ollut oman käsitykseni mukaan pääasiassa määrällistä tutkimusta. Aikaisempiin tutkimuksiin perehtyminen vahvisti käsitystäni, sillä suurin osa motivaatiota käsittelevistä tutkimuksista oli toteutettu määrällisin menetelmin. Kokemuksia tutkittaessa löytämäni tutkimukset olivat puolestaan laadullisilla menetelmillä toteutettuja. Tutkimukseni koostuessa motivaation ja kokemuksen tutkimisesta, näytti valinnan määrällisen ja laadullisen menetelmän välillä olevan lähes mahdoton. Huoltani lievensi kuitenkin tieto siitä, että tutkimusmenetelmiä voidaan yhdistää. Esimerkiksi Pöysti (2000, 2) täydensi tutkimuksessaan alkuperäistä määrällisesti kerättyä aineistoaan laadullisilla menetelmillä. Valinnan ratkaisi lopulta tutustuminen Aikkilan (2000, 20.) tutkimusraporttiin, jossa hän toteaa uskovan pääsevän syvemmälle motivaatiotutkimuksessaan laadullisten menetelmien avulla.

Päätin siis valita tutkimusotteekseni laadullisen tutkimuksen, sillä sen menetelmiä voidaan soveltaa sekä motivaation, että kokemuksen tutkimiseen. Mielestäni tutkimukseni sopi myös Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2004, 155) luetteleemiin laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkeihin, jotka ovat todellisissa tilanteissa tapahtuva kokonaisvaltaisen tiedon hankinta,

ihmisen suosiminen tiedon keruun instrumenttina, käyttäjän induktiivinen analyysi, laadullisten menetelmien käyttö aineistoa hankittaessa ja tarkoituksenmukaisesti valitun kohdejoukon käyttäminen. Lisäksi käsiteltävät tapaukset ovat ainutlaatuisia ja tutkimussuunnitelma muotoutuisi yhä tutkimuksen edetessä. He kuvasivat määrälliselle tutkimukselle tyypilliseksi hypoteesien käyttämisen ja kohdejoukon mahdollisimman tarkan määrittelyn, joka puolestaan vahvasti päätöstäni määrällisen tutkimuksen hylkäämisestä. (Hirsjärvi ym. 2004, 131, 155.) Yleisellä tasolla tutkimusasetelmani soveltui myös Metsämuurosen (2006, 88) luettelemiin kuvauksiin otollisista laadullisen tutkimuksen kohteista. Kokemusta tutkittaessa Juha Perttula (2005, 136) mainitsee tutkimusmenetelmiksi fenomenologian, narratiivisuuden ja hermeneutiikan, joka osaltaan kahlitsee tutkimukseni toteutettavaksi laadullisin menetelmin. Aikkilan (2000, 20) esimerkin rohkaisemana päätin myös suorittaa motivaation tutkimisen laadullisin keinoin. Tällöin kaksi ratkaisua osuivat yhteen ja päätin astua laadullisen tutkimuksen polulle.

### 3.3. Tutkimusmenetelmän valinta

Alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoitukseni oli toteuttaa tutkimus tiukasti Juha Perttulan ja Timo Latomaan (2005) asettamien askelmerkkien mukaan. He olivat kirjoittaneet kirjan kokemuksen tutkimisesta ja Perttula oli jalostanut perinteistä analyysimenetelmää pidemmälle. Tutkimuksen aikana huomasin kuitenkin jo varhaisessa vaiheessa, että nämä tutkimuksen askelmerkit eivät sovellukaan täysin omaan tutkimukseeni. Suurin ongelma oli analyysimenetelmässä, jonka koin olevan liian kahlitseva siitäkin huolimatta, että Perttula kehottaa Merja Lehtomaan (2005, 181) mukaan teoksissaan tutkijaa soveltamaan ja räätälöimään analyysimenetelmää tutkimuskohtaisesti. Samalla huomasin, että ”putkinäön rikkominen” ja näkemysten laajentaminen verkottivat tutkimukseni myös useampaan tutkimusmenetelmään. Tällöin niiden tunnusmerkkien esiintuominen ja kuvaaminen tutkimusraportissa nousi myös tarpeelliseksi ja välttämättömäksi. Pääasiassa pyrin yhä kulkemaan Perttulan ja Latomaan rakentamaa polkua mahdollisimman tarkasti, mutta hyväksyin sen, että välillä muiden tutkimusmenetelmien polut yhtyivät omaani. Ajoittain jouduin myös kiertämään valitsemallani polulla olevan esteen toista polkua hyödyntäen.

#### 3.3.1. Tapaustutkimukselliset piirteet

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004, 125) kuvaavat tapaustutkimusta yksityiskohtaisten ja intensiivisten tietojen hankkimista yksittäisestä tapauksesta tai joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Metsämuuronen (2006, 90–91) kuvaa tapaustutkimusta Yin:n vuonna 1983 määritelmän mukaisesti tutkimukseksi, joka monipuolisia ja monilla tavoilla hankittuja tietoja

käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä. Tapaustutkimuksen määritelmän ongelmallisuus on siinä, että tapaukseksi sopii melkein mikä vain. Se voi olla yksi ihminen, joukkue, koulu, sairaala, henkilöstöryhmä ja niin edelleen. Lisäksi tutkittava tapaus voi olla jokin erikoinen tapahtuma tai tapahtumaketju, tai aivan arkipäiväinen yksittäinen asia. Tunnusomaista tapaustutkimukselle kuitenkin on monipuolinen tietojen kerääminen, jonka perusteella ilmiötä pyritään ymmärtämään entistä syvemmin. Tapaustutkimuksen etuihin luetaan kuuluvaksi tutkimuksen perustuminen tutkijan omiin kokemuksiin, mahdollisuus muodostaa yleistyksiä tutkimustuloksista ja selittää tutkimuskohteen monimutkaisuutta ja sisäkkäisyyttä. Tapaustutkimuksen tuloksista on myös mahdollista muodostaa vaihtoehtoisia tulkintoja. Lisäksi tapaustutkimuksen etuihin luetaan kuuluvaksi se, että sen tulokset ovat sovellettavissa käytäntöön, jonka lisäksi tutkimusraportti on mahdollista kirjoittaa kansantajuisesti ja helposti luettavasti. Tapaustutkimuksen epistemologisenä kysymyksenä esitetään: ”mitä voidaan oppia yhdestä tapauksesta?” (Metsämuuronen 2006, 90–91.)

Omassa tutkimuksessani aineisto on kerätty vain yhdellä tavalla, joten se ei osaltaan täytä tapaustutkimuksen tunnusmerkistöä. Kuitenkin tarkoitukseni on ymmärtää tutkimuskohdetta mahdollisimman syvällisesti. Tutkimukseni nojaa myös vahvasti omiin kokemuksiini ja tavoitteenani on varmistaa tutkimukseni hyödynnettävyys käytännön elämässä perusyksiköissä. Tutkimukseni kohteeksi valitsin oman perusyksikköni varusmiesjohtajat. Tämä tarkoittaa, että koko Puolustusvoimien kokonaisuudesta tarkastelun kohteena on yhden puolustushaaran, yhden joukko-osaston, yhden joukkoyksikön, yhden perusyksikön varusmiesjohtajat yhden saapumiserän johtajakaudelta. Tapaustutkimuksen periaatteiden mukaan tämä muodostaa kuitenkin pohjan mahdollisten yleistysten tekemiselle.

### 3.3.2. Hermeneuttiset vaikutteet

Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven (2013, 28, 31, 34–35) mukaan laadullista tutkimusta voidaan kutsua myös ymmärtäväksi tutkimukseksi, jossa tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään tai selittämään. Ymmärtäminen ei kuitenkaan ole täysin itsestään selvä asia, vaan tutkimustoiminnassa siihen liittyy psykologinen vivahde. Tutkija pyrkii myös eläytymään tutkimuskohteidensa henkiseen ilmapiiriin, ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin. Hermeneuttisessa perinteessä tutkitaan ihmistä ja hänen itsensä luomaa merkitystodellisuutta ja elämismaailmaa. Hermeneutiikan tutkimuskohde on siis olemassa aivan toisella tavalla kuin fyysiset esineet. Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusperinne on osa laajempaa hermeneuttista perinettä, jossa ihminen on tutkimuksen kohteena ja tutkijana. Fenomenologisen ja hermeneuttisen tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Fenomenologi-

sessä tutkimuksessa hermeneuttinen ulottuvuus muodostuu tulkinnan tarpeen myötä, jossa tulkinnoille yritetään etsiä mahdollisia sääntöjä oikeampien ja väärin tulkintojen luokitteluksi. Hermeneuttinen ymmärtäminen tarkoittaa siis ilmiöiden merkityksen oivaltamista. Ymmärtämisessä olennaisessa asemassa ovat esiymmärrys ja hermeneuttinen kehä. Esiymmärrys on tutkijan aikaisempi ymmärrys tutkittavasta asiasta, jonka päälle ymmärtäminen rakentuu. Saavutettua ymmärrystä hyödynnetään myös myöhemmin ymmärrystä toteutettaessa, jolloin voidaan puhua kehämäisestä liikkeestä, eli hermeneuttisesta kehästä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 28, 31, 34–35.)

Omassa tutkimuksessani hermeneuttinen perinne konkretisoituu tutkimukseni kohteessa, joka rakentuu kokemuksen ympärille. Tutkimukseni kohteena on ihminen ja hänen muodostamansa elämismaailma. Haluan tutkimuksessani eläytyä tähän elämismaailmaan mahdollisimman syvällisesti, ja pystynkin hyödyntämään omia kokemuksiani perusyksikössä tässä toiminnassa. Oma taustani mahdollistaa myös melko kattavan esiymmärryksen muodostamisen, mutta hermeneutiikan perinteestä poiketen pyrin siirtämään sen sivuun fenomenologisen perinteen mukaisesti, josta seuraavassa kappaleessa kerrotaan. Toteutan hermeneuttisen kehän periaatetta siis vain osin, sillä rakennan ymmärrykseni mahdollisimman aidosti ”tyhjän” päälle. Hyödynnän kuitenkin rakentamaani ymmärrystä tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa. Sirkka Niskanen (2005, 89) toteaa hermeneutiikan ensimmäisen määritelmän olleen ”*tekstin ymmärtämisen taidetta*”. Tämä periaate toteutuu tässäkin tutkimuksessa, sillä tutkimuksen aineisto oli kirjallisessa muodossa.

### 3.3.3. Fenomenologiset vaikutteet

Niskanen (2005, 98) toteaa fenomenologian käynnistyneen halusta tutkia kokemusta psykologisesti. Kuten muissakin perinteissä, myös fenomenologia on muovautunut ja kehittynyt ajan kuluessa. Sitä on myös kehitetty erilaisiin suuntiin ihmisten näkemysten mukaisesti. Fenomenologian merkityksellisiä ihmisiä ovat ainakin Franz Brentano, Edmund Husserl ja aikaisemmin mainitun fenomenologisen hermeneutiikan kehittänyt Martin Heidegger. Suomalaisista fenomenologiaan on vihkiytynyt erityisesti eksistentiaalisen fenomenologian kehittänyt Lauri Rauhala ja fenomenologista analyysia kehittänyt Juha Perttula. Rauhalan eksistentiaalinen fenomenologia jakaa Heideggerin fenomenologisen hermeneutiikan ajatuksen ymmärtämisen ja tulkinnan erottamattomana asiana ihmisen olemiseen liittyen. Rauhala esittää ihmisen olevaisuuden koostuvan kolmesta muodosta, jotka ovat tajunnallisuus, situationaalisuus ja kehollisuus. Rauhalan mukaan ihmisen kokemukset ovat tajuista toimintaa eli merkityksiä, jotka erottuvat tajuttomista eli orgaanisista ja elämyksettömistä tapahtumista, jotka toteutuvat ilman

kokemusta. Kokemuksen syntyessä ihminen ymmärtää kohteen mielen avulla joksikin, joka myös muuttuu jatkuvasti asettuessaan eri konteksteihin. Kokemus syntyy mielen ilmenemisen aktien seuraannossa, jossa tietoisuus täydentyy asteittain. Tietoinen kokemus edustaa täydentyneintä mielen ilmenemisen vaihetta, ja tiedostamaton kokemus ei ilmene kokijalleen selkeästi oivallettuna. Eksistentiaalisessa fenomenologiassa ihmisen tajunta jakautuu kahteen osaan. Psyykkisessä toiminnassa ihminen kokee kokemuksensa aidosti ja intensiivisesti. Henkisessä toiminnassa ihminen tarkastelee kokemuksiaan objektiivasti eli asiallistaen kokemuksensa. Eksistentiaalisessa fenomenologiassa tehdään ero esiyymmärtämisen ja varsinaisen ymmärtämisen välille. Rauhalan mukaan varsinainen ymmärtäminen tapahtuu esiymmärryksen rajaamana, mutta myös aiemmat ymmärtämisyhteydet toimivat sen tulkinnallisena perustana. (Niskanen 2005, 98, 106–109.)

Perttula (2005, 137) asettaa kokemuksen tutkijalle vaatimuksen olla olettamatta toisten elävien kokemuksista mitään. Ei edes yleisellä tasolla. Tutkijan tulee ensin määritellä se kokemusmaailma mitä hän haluaa tutkia ja vasta sitten etsiä ne ihmiset, joihin tämä kokemusmaailma sopii. Tutkittavien tulee myös osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti. Vapaaehtoisuuden ”vastalahjana” kuitenkin myös tutkimukseen osallistuminen voi olla ihmiselle myös erittäin antoisa kokemus. Kokemuksia tutkittaessa aihealueen laajuus on koko elämän kirjo. Perttulan mukaan fenomenologian tehtävä on ymmärtää ihmisen aiheeseen uppoutunutta kokemusta. Tutkijan tehtävä ei kuitenkaan ole saattaa ihmisiä refleктоimaan tai arvioimaan omia kokemuksiaan, mutta tutkijalla on lupa tutustua ihmisen rakentamiin elämäkokemuksiin. Fenomenologista tutkimusta tehtäessä aineisto on hankittava siten, että siihen voidaan palata. Tämä tarkoittaa aineistonkeruun tallentamista nauhuriin tai paperille puhuttaessa ja videolle elehdittäessä. Tutkijan tulee panostaa myös itse aineistonkeruun tilanteeseen saadakseen ympäristön tutkimukselle sopivaksi. Tutkimustilanteen tulisi olla sellainen, että kuvattavien kokemusten aiheet olisivat tutkimustilanteen ulkopuolella. Tässä tilanteessa tutkija voi esittää tutkittaville lyhyitä ja selkeitä ohjeita siitä, jotka johdattavat liittämään kuvattavat kokemukset omaan arkeen. Kuvausohjeet voivat olla valmiiksi muotoiltuna paperilla, mikäli aineisto kerätään kirjallisesti. Ensisijaisesti ne tulisi antaa suullisesti ja aineisto kerätä suullisilla haastatteluilla. Aineisto tulisi kerätä mahdollisimman avoimilla kysymyksillä ja siten, ettei tutkija vaikuttaisi siihen, mitä asioita vastaavat tuovat esiin. Aineistoa kerätessä tutkijan tulisi olla mahdollisimman läsnä tilanteessa ja olla muistuttamatta mitään instituutiota tai ulkoista tahoa. Hänen tulisi pyrkiä olemaan vain asiasta kiinnostunut ihminen. Fenomenologisessa tutkimuksessa laatu ei ole ilmaistujen kokemusten jäsenyisyys tai monipuolisuus, vaan niiden aitous ja todenmukaisuus kokemusmaailmaan nähden. Aineiston analysointi tapahtuu fenomenologi-

sessä metodissa reduktion avulla. Siinä tutkija elää aineiston kuvaamaa kokemusmaailmaa uudelleen ja erilaisten vaiheiden aikana karsii ylimääräisen aineiston pois siten, että jäljelle jää vain yhtenäinen ja tutkijaa kiinnostava kokonaisuus. Analyysin aikana tutkijan on määrä myös tunnistaa omia esiyymmärryksen tuottamia merkityssuhteita ja sulkeistamisen avulla siirtää ne sivuun ja minimoiden niiden vaikutus analyysiprosessiin. Fenomenologiseen tutkimukseen osallistuvien ihmisten määrä on usein hyvin pieni. Yksikin henkilö voi olla riittävä määrä, mutta yleisesti sopivana määränä on pidetty kuutta henkilöä. Joissakin tapauksessa haastateltavien määrä on voinut kuitenkin olla jopa kymmeniä. (Perttula 2005, 137–145, 153; Metsämuuronen 2006, 169–171, 182.)

Kuten aikaisemmin totesin, tutkimukseni tarkoitus oli noudattaa fenomenologista tutkimusperinnettä mahdollisimman tarkasti. Perehtyessäni analyysimenetelmään totesin sen sopivan vain huonosti tutkimukseeni, sillä halusin raportoida tutkimustulokseni laajemmin, kuin esitetty menetelmä mahdollistaa. Siispä päätin hylätä fenomenologisen analyysin. Lauri Rauhalan ja Juha Perttulan ajatukset ja ohjeet ovat kirjattu Perttulan ja Latomaan (2005) sekä Metsämuuronen (2006) teoksiin niin selkeästi, että päätin seurata niitä parhaani mukaan. Tämä tarkoitti siten oman esiyymmärryksen kuvaamista ja sulkeistamista, joka tässä tutkimuksessa tarkoitti myös kirjallisuuskatsauksen toteuttamista vasta tutkimuksen toteuttamisen jälkeen. Aineistoa kerätessä noudatin myös Perttulan ohjeita aineistonkeruutavan, tutkittavien määrän ja tutkijan roolin toteutuksessa. Näiden asioiden konkreettinen valmistelu ja toteuttaminen esitellään seuraavaksi.

### 3.4. Tutkimuksen toteutuksen suunnittelu ja kohdejoukon määrittäminen

Tutustuessani Puolustusvoimissa toteutettuihin motivaatiotutkimuksiin havaitsin, että moni tutkimus oli toteutettu yksittäisellä kyselyllä kerättävällä aineistolla, joka puolestaan oli analysoitu määrällisillä menetelmillä. Vasta Aikkila (2000) toimi tästä ”perinteestä” poikkeavasti ja keräsi aineistonsa laadullisin menetelmin. Pöysti (2002) keräsi aineistonsa kyselyllä, mutta hän toisti kyselyn vielä kahdesti myöhemmin. Aiemmasta kokemuksestani tiesin, että palvelukseen astumisesta kotiutumiseen varusmiesjoukko muuttuu voimakkaasti ja sen johtajat luonnollisesti samoin johtajakaudellaan. En halunnut joutua luottamaan siihen, että haastateltavat muistelevat aineistonkeruutilaisuudessa aikaa taaksepäin ja pyrkivät palauttamaan kokemuksiaan mieliinsä jopa puolen vuoden ajalta. Tästä syystä päätin seurata Pöystiä (2002, 2) ja kerätä aineistoni kolmeen kertaan. Tällä ratkaisulla uskoin parantavani aineiston laatua, vaikka tiesin sen olevan minulle itselleni huomattavasti työläämpää. Fenomenologisen tutkimusmetodin mukaisesti halusin myös luoda luottamuksellisen suhteen haastateltaviin ja use-

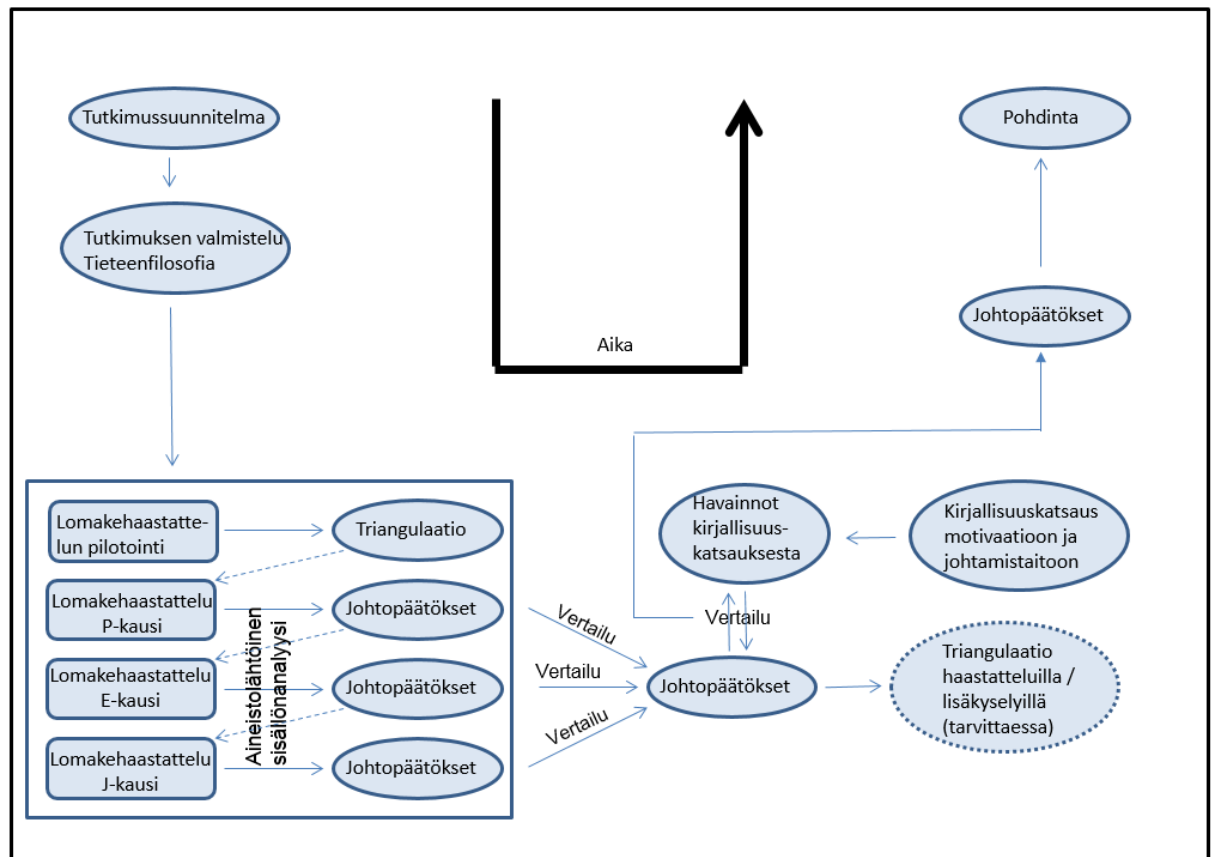
ampi tapaaminen varmasti lisäsi luottamusta välillemme ja siten myös madalsi haastateltavien kynnystä tuoda ennakkoluulottomasti kokemuksiaan esiin.

Pohdin Tolpin (2011, 9) ratkaisua sivuuttaa varusmiehet tutkittavien joukosta heidän kypsyyttämyytensä ja arvostelukyvyn puutteen takia, sillä olin asiasta Tolpin kanssa eri mieltä. Pohdin, että vaikka varusmies ei välttämättä olisikaan täysin kypsynyt palvelukseen astumiseen mennessä, hän on silti juuri sellaisenaan se johdettava, jonka kanssa Puolustusvoimien henkilöstö perusyksikössä toimii. Tästä syystä varusmiespalvelustaan suorittava henkilö on tutkimukseni keskiössä juuri sellaisenaan niine arvoineen, elämäkatsomuksineen ja elämäntilanteineen. Juuri heidän elämismaailmansa ja kokemuksensa muodostavat perusyksikön rauhan aikaisen johtamisympäristön ja johon esimiesten tulisi toimintansa sovittaa. Tästä syystä koin myös, että henkilökunnan rajaaminen tutkimuksen ulkopuolelle on perusteltavissa. Perusyksikön johtamisympäristössä mielestäni tärkeintä on ymmärtää varusmiehen elämismaailmaa ja tulkintoja esimiesten toimista, eikä näiden esimiesten motiiveja toimiensa perustaksi. Päädyin siten valitsemaan varusmiehet tutkimukseni kohdejoukoksi, tarkensin vielä joukon varusmiesjohtajiin, sillä linja-esikuntaorganisaation mukaisesti kantahenkilökunta johtaa alaisiaan ensisijaisesti alijohtajien kautta. Olin myös tutkimuksessani kiinnostunut henkilökunnan roolista kasvattajana, valmentajana ja ohjaajana, joten kantahenkilökunnan aktiivisempi toiminta varusmiesjohtajien kanssa sopi hyvin tähän kokonaisuuteen.

Metsämuurosen (2006, 171) mukaan tutkittavan joukon koko voi vaihdella yhdestä henkilöstä kymmeneen, keskimääräisesti kuuden henkilön ollessa sopiva määrä. Päätin toteuttaa tutkimukseni kymmenen varusmiesjohtajan avulla. Tähän lukuun päädyin siten, että halusin varmistua Metsämuurosen suosittaman määrän ylittämisestä ja pysyä sen yläpuolella silloinkin, mikäli joku henkilöistä jättäytyy omasta halustaan tai olosuhteiden pakosta pois tutkimuksestani. Päätin toteuttaa tutkimukseni omassa perusyksikössäni, ja saada vastaajat mahdollisimman laajasti yksikön eri joukkueista ja osastoista kattavan kokemuspohjan varmistamiseksi. Mikäli joku vastaajista keskeyttäisi palveluksensa tai siirtyisi yksiköstä sivuun, en enää jäljitäisi häntä pidemmälle, vaan päätin pudottaa heidät myöhemmistä aineistonkeruista pois.

Tutkimuksen rakenteen suunnittelin siten, että oman esiyymmärryksestä johtuvan vaikutuksen minimoimiseksi tutkimus toteutettiin ennen kirjallisuuskatsauksen tekemistä ja kirjoittamista. Itse asiassa halusin tehdä koko tutkimuksen siten, että tutkimusraportti kirjoitetaan kokonaisuudessaan vasta tutkimuksen tultua suoritetuksi. Tutkimussuunnitelman laatimisen jälkeen toteutin edellä kuvatut ratkaisut ja valinnat, jonka jälkeen siirryin tutkimuksen toteuttamiseen,

joka koostui pilotoinnista, ja kolmesta aineistonkeruusta. Aineistot suunnittelin analysoivani erikseen siten, että voisin hyödyntää tuloksia seuraavan aineistonkeruun yhteydessä. Muodostettuani tutkimuksen johtopäätökset analyysien tulosten perusteella, suunnittelin vertaavani tuloksia olemassa olevaan kirjalliseen teoriaan ja aikaisempien tutkimusten johtopäätöksiin. Olin varautunut myös olemaan yhteydessä aineistonkeruun jälkeen kohdejoukkooni ja hyväksyttämään johtopäätökseni myös heillä. Kaiken tämän tehtyäni voisin kirjoittaa tutkimusraporttiin johtopäätösluvun ja pohdintaluvun.



Kuva 3: Tutkimuksen suunniteltu rakenne.

### 3.5. Aineiston keräämisen valmistelu ja toteutus

Tuomen ja Sarajärven (2013, 71) mukaan laadullisessa tutkimuksessa useimmin käytetyt ja tyypillisimmät aineistonkeruutavat ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumentit. Hirsjärvi ym. (2004, 181) ovat asiasta samaa mieltä, mutta Metsämuuronen (2006, 111) tyytyy esittelemään vain haastattelun, tarkkailun ja kirjallisen materiaalin käytön laadullista tutkimusta tehtäessä. Omassa tutkimuksessani kirjalliseen materiaaliin tukeuduttiin teoriaosuudessa, joten sivuutin sen vaihtoehtona kerätä aineistoa tutkimukseeni.

Valitessani aineistonkeruumenetelmää päädyin hylkäämään osallistuvan havainnoinnin varsin nopeasti. Ensinnäkin sen vaatima ajallinen panostus (Hirsjärvi ym. 2004, 116–117) oli minulle liikaa ja toiseksi se ei ollut Perttulan tutkimusmetodin suosittama menetelmä. Jäljelle jäi



haastattelun tai kyselyn toteuttaminen. Verkossa toteutetun kyselyn toteuttaminen tuntui yksinkertaisimmalta ratkaisulta, mutta Tolpin (2011, 9-10) kokemukset vahvistivat Hirsjärven ja kumppaneiden (2004, 184) sanomaa tutkittavien laskevasta kynnyksestä jättää vastaamatta kyselyyn. Lisäksi tutkimukseni pieni kohdejoukko ei perustele verkkokyselyn käyttöä. Halusin luoda luottamuksellisen suhteen kohdehenkilöihin ja siksi päätin kerätä heiltä aineiston henkilökohtaisesti. Minulla ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta toteuttaa haastatteluja erikseen, joten jouduin haastattelemaan heitä samassa tilassa samanaikaisesti. Lisäksi 5,5 kuukauden johtajakauden aikana kolmen haastattelukierroksen toteuttaminen litterointeineen ja analysointeineen katsoin olevan liian kova haaste opintojen ohella toteutettavaksi. Näistä johtuen valitsin menetelmäksi lomakehaastattelun. Uskoin kirjallisen vastaamisen helpottavan taakkaani litteroinnissa, vaikka pelkäsin hieman vastausten kärsivän vastaamisen ”vaivalloisuuden” johdosta. Kysymykseni päätin olevan avoimia ja niin laajasti muotoiltuja kuin mahdollista. Uskoin kykeneväni korvata kirjallisen vastaamisen ja kirjattujen kysymysten tuoman kankeuden omalla läsnäololla ja vuorovaikutuksella aineistonkeruutilanteessa. Tekemäni valinta termiin ”lomakehaastattelu” oli kuitenkin hieman ongelmallinen, sillä Tuomen ja Sarajärven (2013, 74–75) sekä Hirsjärven ja kumppaneiden (2004, 194–195) määritelmät olivat hieman epäselviä ja osin ristiriitaisiakin. Perttulan (2005, 141) todetessa aineiston keruusta, että haastateltavat voivat kuvata kokemuksiaan kirjallisen ohjeen avulla kirjoittamalla kokemuksensa paperille, päädyin kutsumaan aineistonkeruutamenetelmääni lomakehaastatteluksi.

### 3.5.1. Haastattelulomakkeen laatiminen ja kysymysten määrittäminen

Tuomi ja Sarajärvi (2013, 75) määrittävät vaatimukset lomakehaastattelulle seuraavasti:

*Lomakehaastattelussa ei voi kysyä mitä tahansa sellaista, mitä olisi mukavaa tai hyödyllistä tietää, vaan siinä kysytään tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. Jokaiselle kysymykselle pitää siis löytyä perustelu tutkimuksen viitekehyksestä, tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetystä tiedosta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75)*

Tutkimukseni ollessa kokemuksen tutkimus, aiheutti viitekehyksen ja aihepiirin laajuus aluksi hieman epätoivoisia tuntemuksia. Päädyin laatimaan kysymykset aihealueeseen perehtyen alan kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin tukeutuen. Hyödynsin kysymyksiä laatiessani myös omia kokemuksiani tutkittavasta johtamis- ja toimintaympäristöstä.

Halusin kartoittaa kysymyksilläni haastateltavien situaatiota eli elämäntilannetta, valmiuksia johtajakaudelle, kokemuksia esimiehestään ja mahdollisista muista vastaajiin vaikuttaneista henkilöistä sekä motivaation elämisestä johtajakauden aikana. Kysymykset muotoiltiin mah-

dollisimman avoimiksi laajan ja ”rajoittamattoman” vastaamisen mahdollistamiseksi. Jo tässä yhteydessä havaitsin tarpeen ohjata vastaajia aineistonkeruun aikana vastaamaan ennakkoluottomasti ja ilman kysymykseen kahliutumista. Halusin saattaa haastateltavien tietoon, että heillä on lupa kirjoittaa vastauksiin kaikki mieleen tulevat asiat, mikäli he kokevat sen liittyvän tutkimukseni aihepiiriin.

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 109) varoittavat liian monen kysymyksen sisällyttämisestä haastattelurunkoon. Heidän mukaansa 1-2 tunnin haastatteluun voisi sisällyttää 5-12 kysymystä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 109.) Tämän huomioiden sisällytin haastattelulomakkeeseen yhteensä 12 kysymystä, josta ensimmäinen toimi tutkimukseen liittymättömänä kirjoitusharjoituksena. Kirjoitusharjoituksen tavoitteena oli johdatella haastateltavat todelliseen aineistonkeruuseen. Ensimmäisen aineistonkeruun jälkeen haastattelulomaketta oli määrä kehittää siten, että mahdollisia päällekkäisyyksiä poistetaan yhdistämällä kysymyksiä. Tämä mahdollistaa myös uusien kysymysten sisällyttämisen lomakkeeseen, joiden avulla halusin saada lisää tietoa aikaisemmin kerätystä aineistosta. Tutkimuksessa näin myös kävi, jolloin kolme kysymystä yhdistettiin ja kahteen jälkimmäiseen aineistonkeruuseen oli mahdollista sisällyttää kaksi syventävää kysymystä. Kaikki haastattelulomakkeet esitellään tämän tutkimusraportin liitteissä.

### 3.5.2. Pilotointi

Suoritin haastattelulomakkeen pilotoinnin Tammikuussa 2014, jolla halusin varmistaa kysymysten soveltuvuuden aineiston hankkimiseen. Vastaajina toimivat neljä kurssini opiskelijaa, jotka vastasivat kysymyksiin omalla ajallaan, ilman valvontaa ja kirjallisiin ohjeisiin tukeutuen. Heidän tehtävänä oli tarkastella omaa työelämäänsä ja yksikön päällikköä johtajanaan. Pilotoinnin tuloksena havaitsin, että vastaukset olivat yhtä lukuun ottamatta vajaita ja ”hutaisemalla” tehtyjä. Yksi vastaaja joka oli panostanut vastaamiseen, osoitti kuitenkin asetettujen kysymysten tuottavan halutun suuntaisia vastauksia, jotka mahdollistivat analyysin ja tutkimuskysymyksiin vastaamisen.

Pilotoinnin perusteella tehdyt johtopäätökset vahvistivat ennakkokäsityksiäni ja valintoja tutkimusmenetelmistä. Ensinnäkin tutkimuksen aihe on esiteltävä huolellisesti vastaajille, jonka lisäksi heidän motivointiin on myös panostettava. Kysymyksiin vastaaminen on myös ehdottomasti toteutettava johdetusti ja valvotusti, ettei aineiston kanssa kävisi kuten Tolpille (2011, 9–10), jolla aineisto oli vaarassa jäädä liian vähäiseksi heikon osallistumisen johdosta. Totesin, että minun on oltava läsnä aineistoa kerätessä, jolloin voin vastata haastateltavien kysy-

myksiin tarvittaessa. Lopuksi päätin vielä avata haastattelulomakkeen kokonaisuudessaan haastateltaville ennen haastattelun aloittamista, jonka lisäksi jokainen kysymys avattaisiin vielä erikseen ennen siihen vastaamista.

### 3.5.3. Aineiston kerääminen P-, E-, ja J-kaudella

Ensimmäinen aineisto kerättiin varusmiesjohtajilta peruskoulutuskauden lopulla. Valitsin päivän, jolloin he olivat vastanneet koulutuskauden palautekyselyyn, sillä uskoin annetun palautteen tukevan ja valmistavan vastaajia oman tutkimukseni aineiston keruuseen. Järjestin aineiston keruun myös palvelusajalle, sillä en halunnut haastateltavien kokevan jäävänsä pait-si vapaa-ajasta. Paikaksi valittiin yhteistyössä haastateltavien kanssa varusmiesjohtajien oma tila eli ”Messi”, jossa he voivat viettää vapaa-aikaa, rentoutua ja suunnitella koulutuksiaan. Halusin välttää luokkaa tai muuta tilaa jonka he voisivat yhdistää normaaliin autoritaariseen sotilaselämään ja siten vaikuttaa heidän vastaamiseensa. Samasta syystä päätin pukeutua siviilivaatteisiin, sillä en halunnut edes sitä mahdollisuutta, että haastateltavat kokisivat olevansa tekemisissä ylemmän sotilashenkilön kanssa. Perttula (2005, 140–141) muistuttaakin aineiston hankintatilaisuuteen panostamisesta. Hänen mukaansa haastateltavat voivat kuvata kokemuksiaan vapaammin, mikäli tutkija ei edusta tutkimustilanteessa mitään instituutiota tai elämänmuotoa. (Perttula 2005, 140–141.) Pysin myös luomaan haastateltaviin luottamuksellisen suhteen puhuttelemalla heitä etunimillä ja kertomaan heille myös omia kuulumisiani. Lopuksi pyrin sitouttamaan heitä tutkimukseeni lupaamalla heille anonymiteetin ja pienen palkinnon kotiutuessaan kiitoksena tutkimukseeni osallistumisesta. Anonymiteettia vahvistin vielä lupaamalla tuoda tutkimustulokseni julki vasta heidän kotiutumisenensa jälkeen, jolloin heidän ei tarvitsisi huolehtia henkilökunnan reaktioista tuloksiin liittyen.

Ensimmäiseen aineistonkeruuseen osallistui kymmenen varusmiesjohtajaa jakautuen kaikkiin yksikön toimialajoukkueisiin, kursseihin ja osastoihin. Aineistonkeruu koostui kirjoitusharjoitukseen ja haastattelulomakkeen 11 kysymykseen vastaamalla. Vastausaika kysymyksiin oli rajattu, mutta samanaikaisesti joustava. Rajoituksen asettaminen vastaamisaikaan kannusti haastateltavia vastaamaan ”alitajuntaisesti” ja vastauksiaan liikaa prosessoimatta. Mikäli haastateltavalla oli enemmän sanottavaa kuin aika mahdollisti, sai hän jatkaa ja kirjata vastauksensa kokonaisuudessaan lomakkeelle. Aineistonkeruu kesti tutustuminen ja aiheen esittelyn sisältäen kokonaisuudessaan hieman alle neljä tuntia. Aineistoa haastateltavat tuottivat 6149 sanan edestä, jota pidin erittäin hyvänä määränä. Aineistonkeruun lopuksi haastateltavat kertoivat omasta aloitteestaan vastaamisen ja tilaisuuden yleisesti olleen ”silmiä avaava” ja ”terapeuttinen” kokemus, ja he odottavat mielellään tulevia aineistonkeruita. Perttulan (2005,

153) todetessa fenomenologisen tutkimuksen olevan hedelmällinen myös tutkimukseen osallistuville henkilöille, koin onnistuneeni aineistonkeruun toteutuksessa ja aloin valmistautua seuraavaan kertaan.

Toinen aineisto kerättiin kaksi kuukautta myöhemmin erikoiskoulutuskauden lopussa taistelija- ja ampumaharjoituksen jälkeisellä viikolla. Harjoitukset olivat kestäneet viikonlopun yli, joten pelkäsin kuormituksen ja loman puutteen näkyvän myös vastauksissa. Pysin kuitenkin minimoimaan tämän esittelemällä tutkimukseni heille uudelleen, vaihtamalla kuulumisia ja siten lisäämällä luottamusta välillemme ja sitouttamalla heitä tutkimukseeni. Alkuperäisistä haastateltavista kaksi henkilöä oli siirretty toiseen yksikköön, joten haastateltavien määrä putosi kahdeksaan. Tästä joukosta kaksi henkilöä oli edelleen sotaharjoituksessa, joten jätin tarvittavat lomakkeet heitä varten yksikköön itsenäistä vastaamista varten. Jäljellä olevien kuuden henkilön kanssa aineistonkeruu suoritettiin jälleen johtajien ”Messissä” samoilla järjestelyillä, kuin aikaisemminkin. Ennen aineiston keräämistä annoin haastateltaville aikaisempien haastattelujen analysoinnin perusteella laaditut henkilöanalyysit ja muodostetut johtopäätökset luettavaksi, sillä halusin varmistaa analyysini ja johtopäätökseni oikeellisuuden heillä. Haastattelulomake koostui yhä kirjoitusharjoituksesta ja 11 kysymyksestä, mutta nyt osa kysymyksistä oli yhdistetty yhdeksi kattavammaksi kysymykseksi, ja osa kysymyksistä oli muutettu syventämään aikaisemmasta aineistosta saatua tietoa. Lisäksi haastattelulomakkeessa kartoitettiin haastateltavien näkemyksiä laatimistani henkilöanalyyseista ja johtopäätöksistäni. Vähemmällä määrällä vastaajia ja aikaisemman aineistonkeruun tuomalla ”rutiinilla” tilaisuus kesti noin kolme tuntia. Haastateltavien väsymys ja kahden haastateltavan itsenäinen vastaminen näkyi aineiston määrän hienoisena laskuna, sillä aineistoa analysoitavakseni syntyi 4074 sanaa.

Kolmas ja samalla viimeinen aineisto kerättiin viikkoa ennen kotiutumista. Jälleen kaksi henkilöä olivat sotaharjoituksesta johtuen estyneitä pääsemään paikalle, joten he vastasivat itsenäisesti kysymyksiini ilman valvontaa. Tilaisuus toteutettiin samassa paikassa ja samoilla järjestelyillä kuin aikaisemminkin. Jälleen haastateltavat lukivat heistä laatimani henkilöanalyysin ja arvioivat kahden aikaisemman aineiston perusteella muodostamiani johtopäätöksiä, ja kirjoittivat ajatuksensa vastauslomakkeeseen. Vastauslomake koostui yhä kirjoitusharjoituksesta ja 11 kysymyksestä, joista osa oli muuttunut aikaisempaa aineistoa syventäväksi. Aineistonkeruun lopuksi haastateltavat osoittivat kiinnostuksensa jatkaa yhteistyötä tutkimukseeni liittyen myös kotiutumisen jälkeen, ja he halusivat saada viimeisetkin henkilöanalyysit ja johtopäätökset luettavakseen. Tämän mahdollistamiseksi he antoivat yhteystietonsa myö-

hempää yhteydenottoa varten. Haastateltavien sitoutuminen ja kiinnostus tutkimukseeni näkyi myös aineiston määrässä, jota syntyi 5189 sanan verran. Tilaisuus kesti noin kolme ja puoli tuntia.

Tutkimuksen johtopäätöksien muodostuttua sain sähköpostin avulla yhteyden vielä viiteen haastateltavaan, joista jokainen piti henkilöanalyyseni ja tutkimukseni johtopäätöksiä osuvina. Seuraavaksi esittelen menetelmän, jolla analysoin keräämäni aineistot ja muodostin johtopäätökseni.

### 3.6. Tutkimusaineiston analysointi

Perehtyessäni Perttulan kehittämään fenomenologiseen analyysiin (Metsämuuronen 2006, 190) havaitsin analyysin tuotoksena syntyvän ”yleisen merkitysverkoston” olevan liian tiukka esiteltävien tulosten kannalta. Syynä tähän on analyysin ”karsiva” ote, jossa vaihe kerrallaan poistetaan yksittäisiä kokemuksia, joissa ei ole yhteyttä muihin haastateltuihin. Täten ristiriitaiset kokemukset jäävät tutkimustulosten ulkopuolella. Lisäksi havaitsin analyysimenetelmän sopivan paremmin aineistoon, joka on kerätty avoimella, vuorovaikutteisella ja ennakoimattomalla haastattelulla. Lopuksi totesin menetelmän olevan vielä liian työläs tutkimukseni nopeaan tempoon nähden. Kerätessäni aineiston kolme kertaa kahden kuukauden välein ja analysoidessani sen aina ennen seuraavaa aineistonkeruuta, oli työmäärä yksinkertaisesti liian suuri yhden ihmisen toteutettavaksi. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi antaa tutkijalla vapaammat kädet aineistoa analysoidessa, joten päätin suorittaa analyysini sen avulla.

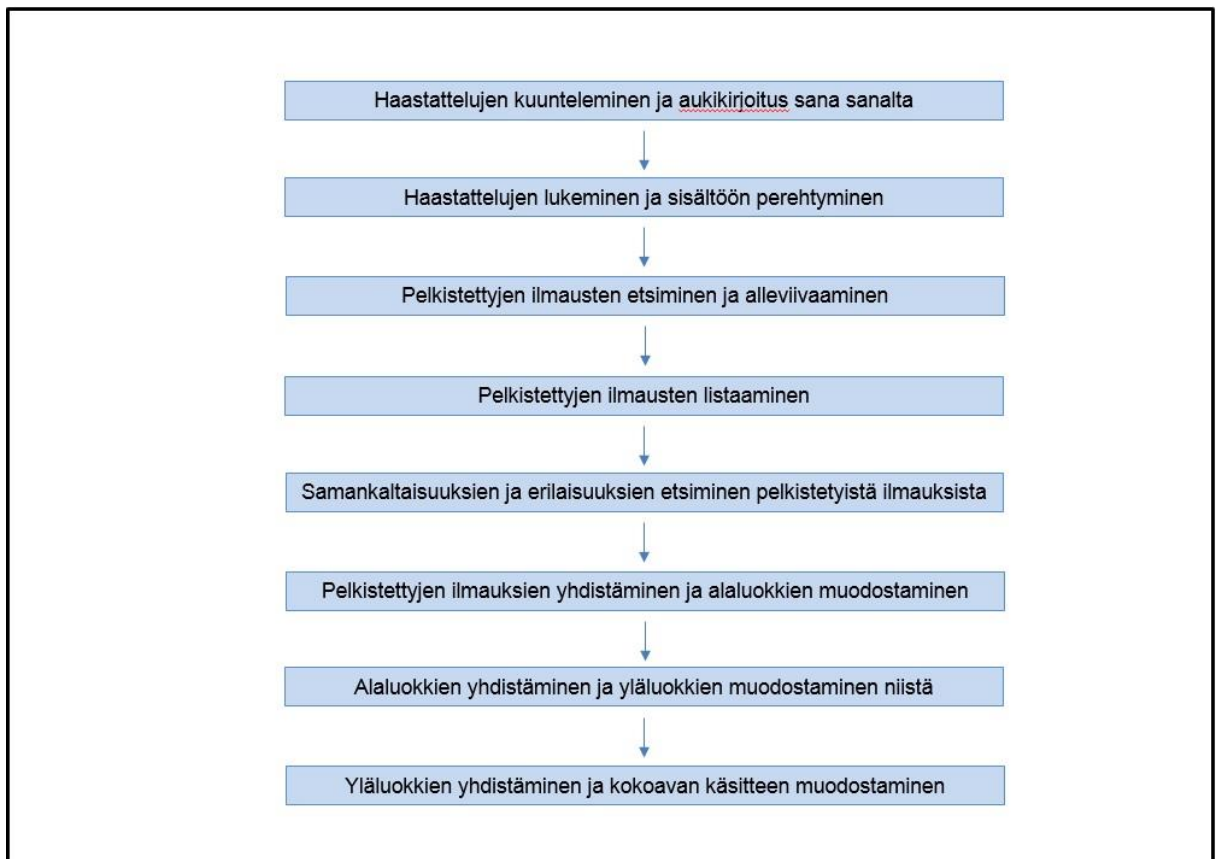
#### 3.6.1. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Tuomen ja Sarajärven (2013, 95) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Avainajatus on siinä, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja. Periaatteessa teorian merkitys analyysin ohjaajana liittyy metodologiaan siten, että tutkimuksessa julkilausutut metodologiset sitoumukset ohjaavat analyysia. Aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla ja teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei tulisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa, koska analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95.)

Tuomi ja Sarajärvi (2013, 96) toteavat aineistolähtöisen tutkimuksen tekemisen sisältävän myös ongelmia. Tutkijan objektiivisuudesta voidaan argumentoida siten, että käytetyt käsit-

teet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja ne vaikuttavat myös tuloksiin. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa ongelmallisuus on siinä, että voiko tutkija kontrolloida analyysin tapahtumista tiedonantajien perusteella eikä omiin ennakkoluuloihin perustuen. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa ongelmaa pyritään minimoidaan sillä, että tutkija kirjoittaa avoimesti oman ennakkokäsityksensä tutkittavasta ilmiöstä auki. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96.) Tässä tutkimuksessa oma esiyymmärrykseni on kirjattu tämän luvun alkuun.

Tuomi ja Sarajärvi (2013, 39) kuvaavat aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pääasiallisena aineiston jäsentelymenetelmänä *tyypittelyä* ja *luokittelua*. Tyypittelyssä aineisto ryhmitetään tietyiksi tyypeiksi. Esimerkiksi teemojen sisältä etsitään näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja muodostetaan näistä yhteisistä näkemyksistä eräänlainen yleistys, tyyppiesimerkki. Tyypittelyssä tiivistetään joukko tiettyä teemaa koskevia näkemyksiä yleistykseksi. Luokittelua puolestaan pidetään yksinkertaisimpana aineiston järjestämisen muotona. Sitä pidetään itseasiassa kvantitatiivisena analyysinä sisällön teemoin. Alkeellisimmillaan aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, montako kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Luokiteltu aineisto voidaan esittää taulukkona. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93.)



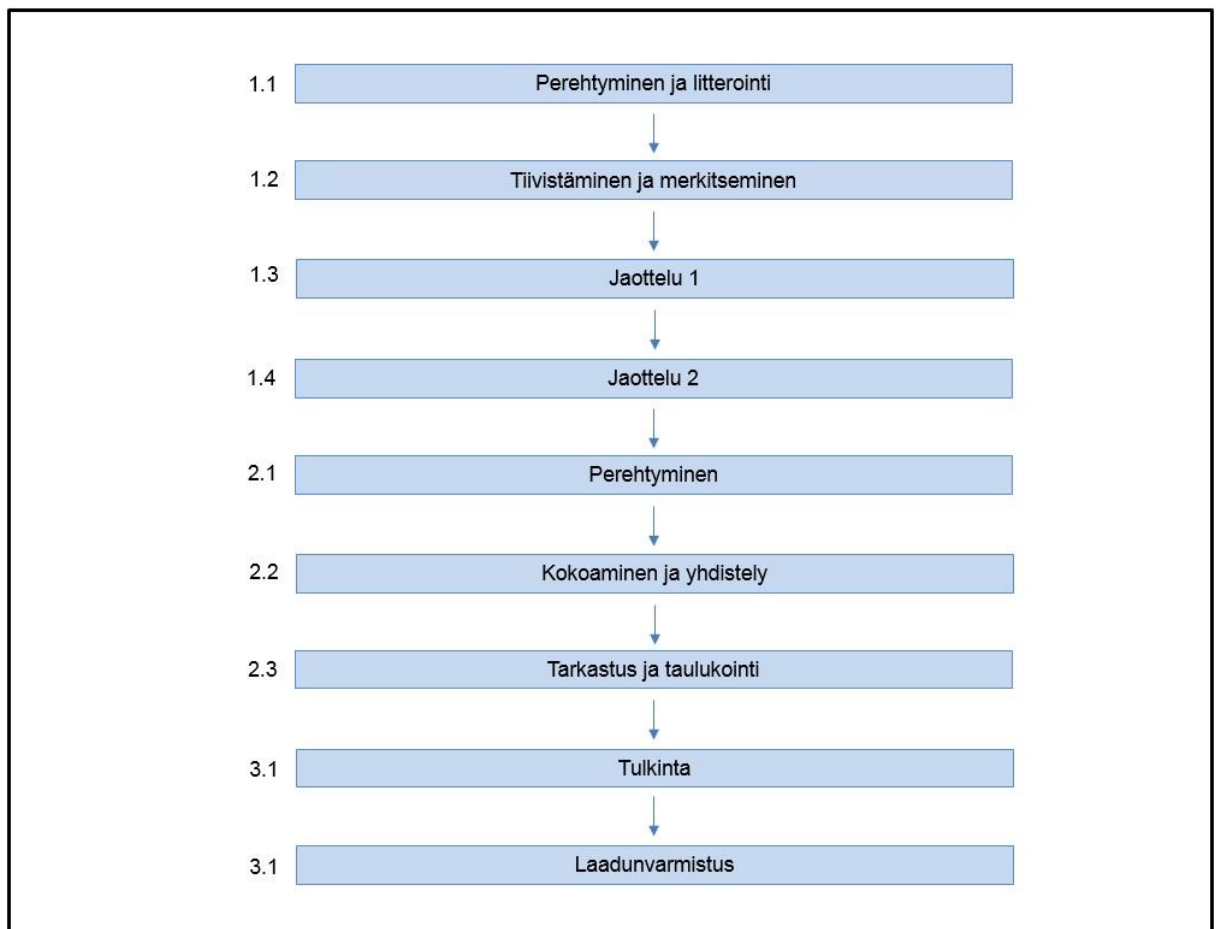
Kuva 4: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109.)

Tuomi ja Sarajärvi (2013, 92) mainitsevat laadullisessa tutkimuksessa kerätystä aineistosta nousevan tyypillisesti myös paljon sellaisia kiinnostavia asioita, joita tutkija ei osannut nähdä ennalta tai joihin tutkijan tekisi mieli laajentaa tutkimustaan. Tutkijan tulisi kuitenkin hillitä itsensä ja pitäytyä siinä asiassa, jota hän on päättänyt alun perin tutkia ja jättää muut mielenkiintoiset aiheet myöhempien tutkimusten tutkittavaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 92.)

### 3.6.2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin toteuttaminen

Kuten aikaisemmin on tuotu ilmi, analyysi toteutettiin kolme kertaa, eli erikseen jokaiselle haastattelun aineistolle. Myöhemmät analyysit peilasivat kuitenkin aiemmin tehtyjä analyysyjä ottaen huomioon aikaisemmat luokat ja analyysin tulokset. Pysin siis kahdessa jälkimmäisessä analyysissä hyödyntämään ensimmäisessä analyysissä luomiani luokkia. Analyysien tulokset kietoutuivat yhteen siten, että osa johtopäätöksistä ”vahvistui” myöhempien analyysien perusteella, ja aiempiin tuloksiin nähden ristiriitaiset tulokset otettiin huomioon kokonaisuudessaan johtopäätöksiä muodostettaessa.

Analyysit toteutettiin seuraavien vaiheiden mukaisesti:



Kuva 5: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet tutkimuksessani

1.1 PEREHTYMINEN JA LITTEROINTI: Aloitin analyysin lukemalla aineiston läpi ennen litterointia jonka jälkeen kirjoitin sen puhtaaksi sähköiseen muotoon. Litteroinnin tuloksena aineistona oli yhteensä 15412 sanaa. Litteroinnin jälkeen luin aineiston läpi useasti ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä ja muodostaakseni kokonaiskuvan aineistosta.

1.2 TIIVISTÄMINEN JA MERKITSEMINEEN: Litteroinnin jälkeen käänsin materiaalin tutkijan kielelle ytimekkäiksi lauseiksi. Tässä vaiheessa aineistosta häivytettiin tutkimuksen kannalta hyödyttömät ilmaukset. Lauseille annettiin myös koodi haastateltavan, kysymyksen ja merkityksyksikön perusteella analyysin vaiheissa taaksepäin palaamisen mahdollistamiseksi, jonka lisäksi ne toimivat omana alaluokkana. Esimerkkinä haastateltavan vastaus:

*Vänrikki X ohjeisti minua ensimmäisellä viikolla kun toimin joukkueen johtajana. Sain hyvät ohjeet päivien kulkuun hyvissä ajoin ja muutaman kerran viikon aikana pyysi toimistoon ja kyseli miten on hommat sujunut. Tämä vaikutti siten, että en niin paljoa stressannut, kun X kehotti ottamaan rennosti vaan. (H7, P-kausi)*

Joka muuntui analyysin vaiheessa seuraavaksi:

*7.10.1 Hän kokee joukkueensa toisen kouluttajan antaneen hänelle paljon pieni-piirteisiä neuvoja johtajakauden ensimmäisellä viikolla.*

*7.10.2 Hän sai hyvissä ajoin ohjeet päivien toteutuksista.*

*7.10.3 Hänen esimiehensä pyysi ajoittain vastaajan toimistoonsa kuullakseen hänen tuntemuksensa asioiden sujumisesta. Samalla esimies kehotti ottamaan rennosti, joka vaikuttikin vastaajan stressitasoon laskevasti.*

1.3 JAOTTELU 1: Tutkijan kielelle kääntämisen jälkeen merkitykselliset yksiköt eli lauseet eriteltiin ja sijoitettiin yksilöllisiin sisältöalueisiin eli yläluokkiin. Yläluokkia olivat muun muassa situaatio, omat valmiudet, oma asenne, vuorovaikutus ja niin edelleen.

Esimerkkinä yhden haastateltavan yläluokka ”vuorovaikutus”:

*7.6.4 Hän kokee esimiehensä olevan rento ihminen, mutta ajoittain tämä rentous ja huumorin viljely on mennyt lievästi liiallisuuksiin.*

*7.6.5 Hänen mielestään esimiehen tapa tutustua alaisiinsa keskustelemalla heidän kanssaan palveluksen ulkopuolellakin kaikenlaisista asioista on positiivinen asia. Esimies osaa kuitenkin pitää sopivan etäisyyden muodollisen kurin säilyttämiseksi.*

*7.7.2 Hänen mielestään johtaja voi olla rento, joka tiukentaa kuria ja otettaan vain silloin kun tehtävät eivät muuten meinaa tulla suoritetuiksi.*



*7.7.4 Hän sai esimieheltään myös kannustusta tulevaisuuden tehtävissä toimimiseen.*

*7.10.3 Hänen esimiehensä pyysi ajoittain vastaajan toimistoonsa kuullakseen hänen tuntemuksensa asioiden sujumisesta. Samalla esimies kehotti ottamaan rennosti, joka vaikuttikin vastaajan stressitasoon laskevasti.*

1.4 JAOTTELU 2: Laajat sisältöalueet (yläluokat) pilkottiin edelleen pienemmiksi osiksi, mikäli ne sisälsivät useampia erilaisia merkityksiä. Esimerkkinä voidaan mainita ”vuorovaikutus”, joka jakautui vielä kategorioihin ”palautteen antaminen”, ”tiedottaminen” sekä osalla myös ”yksilöllinen kohtaaminen” sekä ”motivointitaito”. Alkuperäinen sisältöalue (yläluokka) jätettiin kuitenkin edelleen näkyviin muistuttamaan kokonaisuuden tärkeydestä johtopäätöksiä tehtäessä. Mikäli jokin kokemus sopi useampaan sisältöalueeseen, se kopioitiin kaikkiin olennaisiin sisältöalueisiin. Esimerkiksi esimiehen epäselviksi koetut ohjeet ja käskyt liittyivät sisältöalueisiin ”esimerkillisyys (ammattitaito)” ja ”tiedon jakaminen”. Tämän vaiheen tulos nimettiin ”Henkilöanalyysiksi”.

2.1 PEREHTYMINEN: Kun kaikille haastateltaville oli laadittu henkilöanalyysi, siirryttiin tarkastelemaan kaikkien haastateltavien kokemuksia rinnakkain. Tässä vaiheessa syntyneitä henkilöanalyysyjä verrattiin keskenään, ja hahmoteltiin niistä ilmeneviä yhteneväisyyksiä.

2.2 KOKOAMINEN JA YHDISTELY: Havaitut yhteneväiset kokemukset irrotettiin henkilöanalyyseista ja yhdistettiin edelleen koodattuna erilliseen tiedostoon. Samalla niiden sisältöalueiden nimi yhtenäistettiin, mikäli niissä esiintyi merkityksettömiä eroja. Esimerkiksi ”ihmissuhdetaidot” ja ”vuorovaikutustaidot” voitiin yhdistää siten, että jäljelle jäi vain ”vuorovaikutustaidot”.

Esimerkkinä tästä analyysin vaiheesta on voimakkaasti tyypistetty otos kohdasta ”vuorovaikutustaidot”:

*1.7.1 Hänen esimiehensä kannustavat palautteet ja ystävälliset puheet ovat lisänneet hänen haluaan toimia hyvin.*

*2.6.1 Hän on pitänyt aikaisemmista henkilökuntaan kuuluvista esimiehistään (Jkoul).*

*3.6.2 Hänen mielestään esimies on myös sopivan etäinen, mutta samalla riittävän helposti lähestyttävä.*

*3.6.4 Palveluksen ulkopuolella hän olisi mielellään kouluttajansa kaveri.*

*3.7.2 Toista esimiestä hän pitää tuttavallisena, joka edesauttaa hyvän motivaatiotason säilymistä.*

*4.7.2 Hän arvostaa esimiehen tilannetajua hankalien alaisten johtamiseen liittyen, eikä suutu heti jos tehtäviä ei suoriteta oppikirjojen mukaisesti motivaatiota-sosta johtuen.*

*6.6.2 Hän pitää myös esimieheltään saatavaa inhimillistä kohtelua arvostettava.*

*6.6.3 Hän pitää esimiestään ylimielisenä ja hermoherkkänä.*

*7.10.3 Hänen esimiehensä pyysi ajoittain vastaajan toimistoonsa kuullakseen hänen tuntemuksensa asioiden sujumisesta. Samalla esimies kehotti ottamaan rennosti, joka vaikuttikin vastaajan stressitasoon laskevasti.*

*8.9.2 Hän olisi toivonut saavansa rauhalliseen sävyyn annettuja ohjeita ja enemmän toiminnan vapautta niiden suorittamiseen.*

*9.8.5 Hän kokee esimiehen suhtautuvan häneen positiivisesti ja työkaverimaisesti siten, ettei muodollista ja epäolennaiseksi miellettyä vuorovaikutusta juuri vaadita.*

2.3 TARKASTUS JA TAULUKOINTI: Syntyneiden sisältöalueiden eli yläluokkien sisällön yhteneväisyys tarkastettiin. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2013, 92) toteavat, myös tässä tutkimuksessa nousi esiin monta mielenkiintoista asiaa, joihin en osannut varautua ja joita olisin halunnut tutkia tarkemmin. Kokemuksia tutkittaessa ei kuitenkaan voida tietää ennalta haastateltavien kertomia asioita, joten analyysiprosessista ja tulosten raportoinnista tulee hieman haastavampaa. Analyyseissäni muodostui yhteensä 22 luokkaa joissa osassa oli kaikkien haastateltavien kokemuksia ja osassa vain yksittäisen haastateltavan kokemus. Päätin ristiintaulukoida sisältöalueet henkilöanalyysien ja kokemuslauseille liitettyiden koodien avulla, joka auttaisi tuloksia tulkittaessa ja johtopäätöksiä muodostettaessa.

3.1 TULKINTA: Aloitin johtopäätösten muodostaminen niiden sisältöalueiden perusteella, joissa ristiintaulukoinnin mukaan esiintyi vähintään seitsemän haastateltavan kokemuksia. Tämä tarkoitti siis ensimmäisessä aineiston keruussa seitsemää kymmenestä ja jälkimmäisissä seitsemää kahdeksasta haastateltavasta. Tämän jälkeen siirryin tarkastelemaan myös harvinaisempia haastateltavien kuvaamia kokemuksia, joista huomioin ne kokemukset jotka olivat suurimmilta osin yhtenäisiä niistä kertoneiden haastateltavien kesken. Johtopäätöksiä muodostaessa palasin myös henkilöanalyysiin ja osin myös alkuperäisiin vastauksiin tulosten luotettavuuden varmistamiseksi.

Tulkintamenetelmänä käytin pääasiassa luokittelua. Mikäli sisältöalueen eli yläluokan sisältämät kokemukset olivat hajanaisia tai monin tavoin ristiriitaisia, niiden perusteella ei muodostettu johtopäätöksiä vaan jouduin toteamaan, ettei todellista kokoavaa selitystä löytynyt. Mikäli poikkeavuus oli vähäistä, otettiin kokemukset huomioon ja johtopäätös muodostettiin luokittelun periaatteiden mukaisesti vahvimman luokan perusteella. Näissä

tapauksissa johtopäätökset kirjattiin käyttämällä sanoja kuten ”pääasiassa”, ”useimmat” ja ”tyypillisesti” ja niin edelleen.

Johtopäätökset kirjattiin muodostettujen pääluokkien mukaiseen järjestykseen. Pääluokat olivat ”alainen”, ”esimies”, ”muut ohjausta antavat henkilöt” ja ”motivaatiotason eläminen”. Myöhempien analyysien johtopäätöksiä muodostettaessa otin aikaisemmin muodostetut johtopäätökset huomioon siten, että johtopäätökset luokiteltiin pääluokkien lisäksi myös ”uusiin”, ”täydentyneisiin” ja ”vahvistuneisiin” johtopäätöksiin. ”Uudet” johtopäätökset antoivat tietoa, jota aikaisemmat analyysit eivät tuottaneet. ”Täydentyneet” johtopäätökset antoivat uutta tietoa sisältöalueisiin ja yläluokkiin sekä laajensivat samalla aiemmissa analyyseissa muodostettuja johtopäätöksiä. Tämä tarkoittaa sitä, että analyysissa päädyttiin samaan johtopäätökseen aiempien analyysien kanssa, mutta erilaisten merkityksellisten lauseiden kautta. ”Vahvistuneissa” johtopäätöksissä niihin johtaneet merkitysyksiköt toistuivat samanlaisina kuin aiemmissakin analyyseissa.

3.2 LAADUNVARMISTUS: Muodostetut johtopäätökset esiteltiin haastateltaville seuraavan aineistonkeruun yhteydessä ja heitä pyydettiin antamaan arvionsa niistä. Tällä menettelyllä pyrin varmistamaan analyysin ja johtopäätösten laadun ja luotettavuuden. Ainoastaan yksi haastateltava ilmaisi yhdessä tutkimuksen vaiheessa, ettei henkilökohtaisesti ”allekirjoittaisi” jokaista tekemääni johtopäätöstä, mutta hän piti silti johtopäätöksiäni onnistuneina. Aineistonkeruun ja haastateltavien kotiutumisen jälkeen jokaisesta 8 osallistujasta oli muodostettu 3 henkilöanalyysiä. Viimeiset henkilöanalyysit, johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin arvioitiin sähköpostin välityksellä tutkimuksen loppuvaiheessa. Lähetin viimeisen aineistonkeruun perusteella laaditut henkilöanalyysit ja tutkimukseni johtopäätökset haastatelluille henkilölle, joista tavoitin viisi henkilöä kahdeksasta. Kuten Tolppi (2011) toteasi, ja Hirsjärvi ym. (2004, 184) tiesivät, ”sähköinen” asiointi ja tutkijan puuttuminen vastaajien kanssa samasta tilasta vähentävät vastaajien osallistumista. Kaikki viisi tavoittamaani henkilöä pitivät kuitenkin viimeistäkin henkilöanalyysiä heistä onnistuneina ja muodostamaani johtopäätöksiä onnistuneina ja paikkansa pitävinä. Koin tämän tutkijana merkinä onnistuneesta analyysiprosessista. Nämä johtopäätökset kuvataan ja esitellään seuraavassa luvussa.

## 4. TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään analyysin avulla saadut tulokset ja niistä muodostetut johtopäätökset. Luku on jäsennellyt tutkimuskysymysten mukaan ja sen avulla vastataan asettamiini tutkimuskysymyksiin. Ensin alaluvussa 4.1. vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli varusmiesjohtajien kokemuksiin kantahenkilökunnan johtamisesta tähän liittyviin neljään ensimmäiseen apukysymykseen vastaamalla. Tämän jälkeen alaluvussa 4.2. ja 4.3. vastataan toiseen tutkimuskysymykseen eli johtamisen ja motivaation väliseen yhteyteen vastaamalla viimeiseen apukysymykseen ja osin aikaisempien apukysymysten vastauksiin tukeutuen.

Metsämuuronen (2006, 17) toteaa tieteen luonteeseen kuuluvan ”itse itsensä korjaamisen”. Tämä tarkoittaa oikean tiedon vahvistumista uusista tutkimustuloksista ja väärän tiedon kumoutuvan. Mikäli väärä tieto ei suorasti kumoudu, se jää kuitenkin verifioimatta eli todentamatta ajan saatossa. (Metsämuuronen 2006, 17.) Tämän ajatuksen mukaisesti peilaan tutkimustuloksiani ja johtopäätöksiäni myös olemassa olevaan kirjoitettuun teoriaan ja muihin aihepiiriä käsitteleviin tutkimuksiin.

### 4.1. Varusmiesjohtajien kokemukset esimiehistään johtajakaudella

Kuten Laineen (2009, 68), Naapilan (2009, 50–53), Tolpin (2011, 56–62) ja Kullan (2011, 180) tutkimustulokset osoittavat, myös oman tutkimukseni varusmiesjohtajien kertomat kokemukset esimiestensä johtamisesta liittyvät lähes poikkeuksetta vuorovaikutustaitoihin ja alaisen kohteluun. He nostivat alaisen kannalta esimiestyön tärkeiksi tekijöiksi toiminnanvapauden antamisen ja alaiseen luottamisen, palautteen antamisen tavan ja määrän, alaisen asiallisen kohtelun sekä esimerkillisyyden ja ammattitaidon.

#### 4.1.1. Motivaatiota lisäävä ja vähentävä johtamiskäyttäytyminen

Ohjeistaminen, toiminnanvapauden antaminen ja alaiseen luottaminen:

Kuten Härkönen ym. (1990, 9), Juuti (2013, 124), Vesterinen (2011, 110) ja Kauhanen (2010, 119) toteavat, tulisi esimiehen luottaa alaiseensa ja antaa hänelle vapaus toteuttaa tehtävänsä parhaaksi katsomallaan tavalla. Myös Ruuskasen (2001, 51) tutkimustulokset tukevat tätä ajatusta. Tämä ei kuitenkaan poissulje valmisteltua ja selkeää ohjeistusta, jolla alaiselle voidaan välittää selkeä kuva tavoitteesta ja halutusta loppuasetelmasta. Ohjeistamisen yhteydessä tapahtuvalla motivoinnilla oli merkitystä alaisen suoritusmotivaation kannalta. Myös esimiehen antamien ohjeiden laatu vaikutti alaisen motivaatioon.

Erästä haastateltavaa harmittaa hänen esimiehensä kontrolloiva johtaminen ja ammattitaidon puute:

*X:n ohjaus on ollut vähän liian kontrolloivaa. Hän usein katsoo liikaa perään ja takertuu virheisiin jotka pystyn kyllä ratkaisemaan itsekini. Välillä tuntuu, että hän yrittää itsekini vain selviytyä hommista ja välillä on hanskat vähän hukassa. Sitä kautta vahingossa on tullut positiivisia vaikutuksia, koska olen itse joutunut ottamaan paremmin vastuuta hommista. Ollaan löydetty yhteinen linja ja välillä jopa tuntuu, että hän kunnioittaa minua jossain määrin, eikä sukset ole menneet pahasti ristiin. (H6, P-kausi)*

Toinen haastateltava kuvaa esimiestään hyvää ilmapiiriä huumorilla luovaksi, jonka lisäksi hän luottaa alaisiinsa ja osoittaa heille luottamusta heti johtajakauden alusta alkaen:

*Lähin esimieheni on X. Hän on sotilaana hiukan lepsu, enemmänkin kaverina alaisensa kohtaava. Kouluttajana hän on pätevä ja ilmaisee asiat yksiselitteisesti. Hän on paljon joukkueensa arjessa mukana, jolloin hänet on oppinut tuntemaan hyvin. Hän on lisännyt haluani suoriutua johtajatehtävissäni hyvin keventäessään ilmapiiriä ja kannustaessaan yrittämään parhaansa. E-kaudella hän on toiminut tsempparina varsinkin taisteluharjoitusten osalta. Hän on antanut minulle vastuuta ja siten osoittanut, että luottaa minuun. Se on ollut hienoa huomata. (H9, P-kausi)*

Kolmas haastateltava toi näkemyksensä suorasanaisesti julki. Hän arvosti toiminnanvapauden saamista tehtäviä toteutettaessa, ja väheksyi kontrolloivaa ja liian tiivistä valvovaa esimiestä:

*Ohjaus = tavoitteiden antoa, palautteen antamista ja neuvon antoa, auttamista. Ihanteellinen ohjaaja = Antaa vapaat kädet toteuttaa asiat, mutta antaa selkeät tavoitteet ja neuvoo omatoimisesti. Paska ohjaaja = Epäselviä tai liian tarkkoja ohjeita antava, sekä kokoajan käyttämässä oleva henkilö. X on hyvä esimerkki tosta paskasta vaikka ei ole edes mun joukkueenjohtaja. (H3, E-kausi)*

Myös neljäs haastateltava arvosti toiminnanvapautta ja väheksyi kontrolloivaa johtamista:

*Mitä kauemmin saan toimia rauhassa ja ilman käyttämistä omalla tavallani, sitä paremmin haluan suoriutua. Mitä enemmän taas minun kauttani johdetaan ennemmin kuin itse johdan, sitä vähempään tyydyn. Mitä enemmän motivaatiotani runnotaan nillittämisellä ja toiminnan vaikeuttamisella, sitä vähemmän huvittaa muuta kuin selvitä. (H1, J-kausi)*

Myöhemmin hän palaa vielä asiaan:

*Kouluttajien yhteisymmärryksen ja kommunikoinnin puute. Ohjeiden epäselvyys. Esimerkki: 'Haluan, että koulutat torjuntaosaston toimintaa.'*

*EI*

*'...mutta korjaan joka minuutti tekemiäsi asioita, vaikka teet, kuten sinulle opetettiin.'*

*EIKÄ*

*'...mutta haluan, että teet sen pilkulleen näin ja taas näin et voi tehdä'. (H1, J-kausi)*

Viides haastateltava on ollut kokonaisuudessaan tyytyväinen saamaansa ohjeistukseen ja luottamukseen:

*X/Y: molemmat antavat tilaa ja keinot toimia itse, suunnitella itse. Näin tulokset ovat aina omien käsien tulosta, iso motivaatiobuusti. Antanut tilaa toimia itse, oppia virheistä ja omista saavutuksista, omien toimien seurauksista. Antanut kasvaa itse 'Tarvittavat ohjeet, -> toimikaa parhaalla tavalla.', on toiminut minulle hyvin. X ohjannut esimerkillä. Y ymmärryksellä ja tilannetajulla. (H2, P-kausi)*

Toiskallion ym. (2002, 107–108) mukaan sotilaskoulutuksessa alaisilla tulisi olla toiminnanvapaus ja valvonta tulisi tapahtua niin, ettei esimies ole aina joukon keskuudessa. Myös Aikilän (2000, 27) tutkimuksessa varusmiesjohtajat kokivat tärkeimpänä motivoivana tekijänä kouluttajien heille osoittaman luottamuksen. Haastateltavien vastaukset tukevat näitä väitöksiä. mikäli alainen kokee esimiehen sitovan hänen kätensä tehtävää annettaessa tai valvonnan olevan liiallista, vaikuttaa se motivaatioon laskevasti. Epäselvät ja puutteelliset ohjeet koettiin laskevan tehtävän hoitamiseen liittyvää motivaatiota merkittävästi. Esimiehen perustellessa tehtävän tärkeyden alaiselle se suoritettiin lähes aina hyvin, mutta tarpeettomaksi koetut tehtävät varusmiehet toteuttivat lähes poikkeuksetta heikosti. Ajoittain alaista voi myös motivoida haastamalla häntä näyttämään taitonsa ja siten parantamaan suoritusta. Myös Kurosen (1995, 67) tutkimustulos tukee omia tutkimustuloksiani, sillä hänen tutkimuksessaan koulustavoitteiden esittely ja perustelu oli toiseksi merkittävin johtajien palvelusmotivaatioon vaikuttava tekijä.

#### Palautteen antaminen:

Melkein jokainen varusmiesjohtaja koki saavansa liian vähän palautetta esimiehen omasta aloitteesta johtajakautensa aikana. Saatu palaute koettiin usein myös epäselväksi siten, ettei sitä voinut hyödyntää täysimääräisesti omaa toimintaa kehitettäessä. Palautteen antamisen tavasta esiintyi vaihtelevia näkemyksiä, sillä osa vastaajista toivoi ”kovaakin” palautetta, kunhan se pysyisi asiallisena ja alaista kehittävänä. Varusmiesjohtajat kokivat saaneensa lähes olemattoman määrän kannustusta ja positiivista palautetta. He toivoivat saavansa sitä huomattavasti enemmän, sillä he kokivat sen lisäävän motivaatiota ja jaksamista. Yhtä mieltä vastaa-

jat olivat siitä, että palautteen tulisi pitäytyä tiukasti suorituksen arvioinnissa, ja se tulisi antaa ilman varusmiesjohtajien omien alaisten läsnäoloa. Palaute toivottiin annettavan ensisijaisesti suullisesti ja tarvittaessa muistiinpanoihin tukeutuen. Lisäksi palaute toivottiin saatavan mahdollisimman nopeasti suorituksen jälkeen, jolloin se on vielä tuoreena suorittajan muistissa. Haastateltavat kaipasivat erityisesti säännöllisiä tilaisuuksia, jossa he saisivat palautetta toiminnastaan ja ohjeistusta ja neuvoja tuleviin tapahtumiin liittyen.

Yksi haastateltava haluaisi esimieheltään kehuja ja asiallista ja kehittävää palautetta, mitä hän ei ole kokenut saavansa riittävästi:

*Esimiehen tulisi antaa helposti vastaanotettavaa palautetta. Ei jatkuvaa tyrmäämistä tai tallomista, vaan kehityskeskustelua, joka sisältää motivaattoreina aina kehuja. Hyvä palaute on rakentavaa ja monipuolista. En ole mielestäni saanut, sillä X:ssa keskitytään vain oppilaisiin. (H1, J-kausi)*

Toinen haastateltava ottaa kantaa myös palautteen antamisen periaatteisiin, jossa korostuvat palautteen antaminen mahdollisimman nopeasti suorituksen jälkeen ja palautteen hyödynnettävyys. Myös hän koki saaneensa liian vähän palautetta toiminnastaan:

*Heti suorituksen jälkeen kahden kesken, on hyvä tapa antaa palautetta. Jos antaa vasta seuraavana päivänä niin palautetta ja suoritusta ei jaksa enää muistella. Palautteen sisältö on tärkeämpi. Enemmän teen palautteella josta on konkreettista hyötyä kuin parilla sanalla kehuja tai haukkua. Hyvä palaute kertoo suorituksen hyvin menneet asiat ja huonosti menneet asiat, sekä miten tavoitteisiin päästiin lopulta, ja oliko jossain vaiheessa hetki jolloin näytti ettei tavoitteisiin päästäisi. Mielestäni en ole saanut tarpeeksi palautetta. Jos olen kysynyt tarkempaa palautetta niin vastauksena on tullut että palautekeskusteluissa antaa palautteen. Nämä on siis aina P- ja E-kauden jälkeen. Riittävä määrä palautetta on suoritusten jälkeen, jotka on seurattu, saatu palaute. (H4, J-kausi)*

Kolmas haastateltava on vastaanottanut niin onnistunutta, kuin epäonnistunuttakin palautetta:

*X-linjan kouluttaja X antoi palautteen kurssin loppuvaiheessa keskustelutyypillisesti kun oltiin kahdestaan vähän syrjemässä. Hän oli myös kirjannut palautteen pääkohdat paperille. Tämä palaute muoto toimii. Täysi vastakohta on 'old school' X:n vittuilu muotoinen palaute josta ei saa mitään irti. Suullisena käytävä palaute keskustelu kirjallisen paperin kanssa toimii. Toimii myös X:n suoraan annettava ja useasti saatava suullinen palaute. (H10, J-kausi)*

Neljäs haastateltava kuvaa vielä palautetta ja sen kohdentumista usein joukon toimintaan, jolloin johtaja jää ilman kohdennettua ja hänelle hyödyllistä palautetta:

*Sisältö tärkein, tavan merkitys on kuulijasta kiinni. Herkälle paikalla on enempi väliä. Huono palaute on huonoa paikasta riippumatta. Esimiehen palautteen tulee olla yksiselitteistä, kohdennettua, rehellistä, syyteen tai saveen. Muuten voi jäädä olennaiset välittymättä. Esimies ohjaa, joten piru vie ohjaa sitten, älä vatuloi. Johdonmukaisuus ehdoton plussa. Paikalla on tietysti väliä, mutta vasta kun sisällöllä on väliä. Ei riittävästi palautetta. Alaiset ovat paras palautteen lähde, esimies toinen. Molemmat keskittyivät miehistöön. X:lle jos yleiset asiat menee "riittävän hyvin" --> ei palautetta --> X jää paikalleen tai ottaa jopa takapakkia. Riittävä palaute: suorituksen jälkeen suora analyysi tai mielipide juuri minun vaikutuksesta, tai jos teen jotain huonosti välitön palaute, jotta kohdennan ja korjaan itse välittömästi. 'Ei johtaja jos joku tekee mun duunit'. (H2, J-kausi)*

Varusmiesjohtajien kokemukset ja näkemykset ovat linjassa Härkösen ja kumppaneiden (1990, 12), Liukkosen ja kumppaneiden (2006, 78–79), Piilin (2006, 56) sekä Salmimiehen (1989, 124–125, 136, 143) ajatusten kanssa positiivisen palautteen merkityksestä. Kuten tässä tutkimuksessa, myös Aikkila (2000, 46) totesi tutkimuksessaan positiivisen palautteen olevan merkittävä motivaatiota nostava tekijä. Kuitenkin myös Rasilan ja Pitkosen (2010, 32) ajatuksille alaisen haastamisesta negatiivisen palautteen avulla löytyi kannatusta. Myös Ruuskanen (2011, 51) päätyi tutkimuksessaan toteamaan varusmiesten saavan liian vähän palautetta esimiehiltään. Myös Toiskallion ym. (2002, 42) esittämä ajatus palautteen saamisesta mahdollisimman nopeasti suorituksen jälkeen oli linjassa haastateltavien näkemysten kanssa, mutta sen toteutuminen johtajakaudella oli harvinaista. Varusmiesjohtajien kokemuksista on selvästi nähtävissä tarve säännöllisille tilaisuuksille, jossa esimies ja alainen keskustelevat alaisen toiminnasta ja alaisen ajatukset suunnataan tuleviin tehtäviin. Tällä hetkellä varusmiesjohtajat käyvät tällaisen keskustelun koulutuskausien päätteeksi noin kahden kuukauden välein, mutta varusmiesjohtajien kokemusten perusteella tämä väli on liian pitkä eikä mahdollista sujuvaa johtajana kasvamista.

#### Alaisen asiallinen kohtelu:

Moni varusmiesjohtaja mainitsi esimiehen inhimillisen, tuttavallisen ja kunnioittavan käyttäytymisen alaistaan kohtaan tärkeänä tekijänä. Yleisesti aineistosta kävi ilmi, että alaisen asiallinen kohtelu on onnistuneen johtamisen lähtökohta. Myös rento, avoin ja kannustava työilmapiiri koettiin ylläpitävän ja lisäävän positiivista motivaatiota. Esimiehen lisäksi myös muut vertaiset henkilöt koettiin tärkeinä tekijöinä ilmapiirin muodostumisessa ja motivoitumisessa.

Yksi haastateltava kuvaa esimiestään hieman kontrolloivaksi, mutta samalla hän pitää esimiestään ammattitaitoisena sotilaana, jonka kanssa on mukava tehdä töitä:



*Lähin esimieheni on X. Hän on sotilaana ehdottomasti pätevä, mutta ottaa niin sanotusti ohjat omiin käsiin turhan usein. Itse kunnioitan totuttuja tapoja niin paljon, etten aina osaa mukautua täysin lonkalta heittoon. Vaikka joissain asioissa se on minullekin paras vaihtoehto; en täysin vierasta sitä. Kouluttajana ja esimiehenä X on erittäin hyvä, sillä hänen kanssaan on mukava tehdä töitä. Hänen hieman hällävälä-vivahteinen asenteensa välillä vain häiritsee. (H1, P-kausi)*

Myöhemmin hän jatkaa samasta aihepiiristä:

*Haluani toimia hyvin ovat lisänneet hänen kannustavat palautteensa ja ystävälliset puheensa. X ei halua jäädä joidenkin kouluttajien tavoin etäiseksi, vaan hän näyttää aidosti tutustuvansa alaisiinsa. Se motivoi. Hän ei juuri koskaan laske motivaatiotani toiminnallaan, joskin joskus ohjeet ovat myöhässä. Sille ei aina voi mitään, mutta toive toki olisi saada aikaa valmistautua. (H1, P-kausi)*

Toinen haastateltava pitää kahta esimiestään asiallisina ihmisinä ja voisikin olla toisessa toimintaympäristössä toisen kaveri:

*X: Sotilaana jämerä ja fiksu. Kouluttajana mielestäni uskottava. Esimiehenä sopivan etäinen, mutta silti sellainen että ei 'pelota' mennä puhumaan. Ihmisenä varmana ihan hyvä tyyppi. Käsitukset tulleet pääasiassa keskusteluiden pohjalta ja käytöksestä muiden kouluttajien kanssa.  
Y: Mielestäni Hokin asiallinen kouluttaja ja henkilönä semmoinen, että kyllä viihdyn hänen kanssaan. Jos siviilissä urheilisi esim. samassa seurassa olisi varmasti kaveri.. (H3, E-kausi)*

Myöhemmin hän jatkaa vielä esimiestensä johtamisen vaikutuksesta hänen motivaatioonsa positiivisesti:

*Johtajakausi alkoi, motivaatio nollassa, nyt uuteen tehtävään ja kivojen kouluttajien takia noussut hieman. Vituttaa silti yhä se, että ei vaan X kestänyt. X:ssa kunnioitin kouluttajia aidosti, täällä se on paljon harvinaisempaa ja siksi minusta on vaikeaa toimia osan henkilökunnasta kanssa tosissani. Motivaationi taso muuttuu ihan sen mukaan mimmoista kohtelua ja tehtäviä saan. Jos en koe itseäni tarpeelliseksi on motivaatio alhaalla ja silloin on myös "kunnioitus" arvomerkkejä kohtaan kovin hankalaa. (H3, E-kausi)*

Kolmas haastateltava korostaa esimiehen vaikutusta hyvän työilmapiirin muodostumiseen:

*Palveluksessani suurina vaikuttajinani ovat olleet X ja Y. He ovat kannustaneet minua ja osoittaneet aitoa kiinnostusta ja luottamusta minua kohtaan. Esimerkiksi X ansiosta pääsin katsomaan Leopard-panssarivaunujen*

*kohdistusammuntoja. Ammunnoissa minua ei olisi tarvittu, mutta pääsin sinne, koska X tiesi, että se on mielenpainuva kokemus. Tällaisella hyväntahtoisuudella on luonnollisesti erittäin positiivinen vaikutus omaan asenteseen. (H9, J-kausi)*

Neljännellä haastateltavalla on vastaavia kokemuksia samasta paikasta:

*X:sta Z ja Y ovat neuvoneet että yhdessä kun puhalletaan samaan hiileen, niin homma toimii. Siitä on saanut hyvää tukea vertaisjohtamisen saloihin. Oma alaisenikin on kehunut ja antanut palautetta sekä negatiivisesti että positiivisesti. Se kasvattaa motivaatiota kun saa rehellistä palautetta. Q on tämä henkilö. (H10, P-kausi)*

Kuten lähes jokainen johtamisesta kirjoittanut (Salmimies 1989, 121–125, 146–147; Juuti & Vuorela 2002, 39; Juuti 2006, 110; Piili 2006, 54, 60–61) on tuonut ilmi, myös tämän tutkimuksen mukaan ystävällinen ja asiallinen alaisen kohtelu, sekä positiivinen työilmapiiri vaikuttavat selvästi alaisen motivaatioon positiivisesti. Lisäksi esimiehen aito ja vilpitön halu tuntea alaisensa paremmin koetaan vaikuttavan positiivisesti motivaatioon, sillä näin toimivan esimiehen kanssa koettiin olevan helpompi työskennellä. Kuten Laineen (2009, 68) tutkimuksessa ”Me-henki” ja joukkoon kuulumisen tunne oli varusmiehille tärkeää, myös tässä tutkimuksessa yhdessä tekemisen tunteen jalkauttaminen alaisten keskuuteen ja varusmiesjohtajien kohtelu ”työkavereina” koettiin positiivisena ja motivoivana asiana. Tämä sopii myös muun muassa Piilin (2006, 39) ja Juutin (2006, 129; 2013, 135) ajatuksiin, joiden mukaan olosuhteita muokkaamalla ja ilmapiiriä parantamalla voidaan lisätä ryhmäkiinteyttä ja parantaa työtuoksia motivaation ollessa hyvällä tasolla. Myös Puolustusvoimien kirjallisuus opettavat toimimaan tämän ajatuksen mukaan (Toiskallio ym. 2002, 98; JOKÄ 2012, 37).

#### Esimiehen esimerkillisyys ja ammattitaito:

Kuten Salmimies (1989, 104), johtajan käsikirja (2012, 37) ja Toiskallio ym. (2002, 102) korostavat esimerkillisyyden voimaa johtamisessa, myös tässä tutkimuksessa varusmiesjohtajien kokemuksilla esimiestensä esimerkillisyydestä ja ammatillisen osaamisen tasosta oli havaittavissa merkitys varusmiesjohtajien motivaatioon. Alaiset muodostivat käsityksensä esimiehen ammattitaidosta tämän esiintymis- ja vuorovaikutustaitoja sekä esimerkkisuorituksia tarkastelemalla.

Eräs haastateltava kuvasi esimiehensä esimerkillisyyttä ja ammattitaitoa vertaamalla esimiehen toimintaa ja esiintymistä joukon edessä ja henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. Lisäksi hän kiinnitti huomionsa esimiehen käytännön taitoihin:

*Yleinen kuva henkilöstä, uskottavuus, ulkonäkö, käytös muiden edessä vs. käytös kaksin. Käytännön näytöt ovat myös merkittävässä roolissa. Itsensä korostamattomuus luo mielestäni pohjan ammattitaitoiselle kuvalle ihmisestä. Itsevarmuus, jos se huokuu luo myös vaikutelman ammattitaidosta. (H3, E-kausi)*

Toinen haastateltava korostaa esimiehen varmuutta esiintymisessä:

*Suurimmalta osalta ammattitaidon käsitykseen vaikuttaa se, kuinka varmalta esimies vaikuttaa kouluttaessaan asioita. Silloin kun hän on varma kannastaan ja se vielä osuu nappiin niin hyvin menee. Tottakai asiatietoa pitää olla hyvin näpissä, mutta mielestäni ilman hyviä esiintymistaitoja ja itsevarmaa olemusta esimies ei voi vaikuttaa ammattitaitoiselta. Jos osaa aina vastata perustellusti kysymyksiin niin luo ammattitaitoisesta kuvan. (H6, E-kausi)*

Kolmas haastateltava näki ulkoista olemusta syvemmälle, jolloin esimiehen luonteenpiirteet ja vuorovaikutustaidot korostuvat ulkoisen olemuksen jäädessä vähemmälle:

*Esimiehen ammattitaito rakentuu monista seikoista: Tärkeää on määrätietoisuus, käytännön näytöt ja inhimillisuus. Määrätietoinen esimies antaa järkeviä ja selkeitä käskyjä, sekä varmistaa, että asiat on ymmärretty. Hän omalla esimerkillään näyttää myös oman osaamisensa ja halun toimia yhteisen asian puolesta. Tärkeintä on kuitenkin inhimillisuus, joka hyväksyy jokaisen omana itsenään. Hän ei vaadikaan liikoja, vaan haluaa, että jokainen tekee parhaansa. Ulkoisella olemuksella ei ole suurta merkitystä ammattitaitoon liittyen. (H9, E-kausi)*

Neljäs haastateltava korostaa osaamisen lisäksi esimiehen vähäeleistä esiintymistä:

*Ammattitaito mielestäni määrittäytyy sillä, että osaa asiat mitä opettaa ja esiintyy rauhallisesti alaisten nähden ja valmistelelee esityksensä. Semmoinen turha kimpoilu antaa huonon kuvan henkilön ammattitaidosta. Pitää tietyn etäisyyden alaisiinsa vaikka käyttäytyisikin rennosti. (H10, E-kausi)*

Viidennen haastateltavan kokemukset korostavat myös rauhallisuutta:

*Käytännön esimerkit / näytöt. Silloin kun asiat luistaa niin johtamisessa kuin lääkinnässä niin hän on ammattitaitoinen. Esimerkiksi X on paljon läsnä, hänellä on paljon ideoita asioihin ja hän haluaa kouluttaa, mutta asiat ei toimi koska hän kouluttaa asiat väärin tai kyselee meiltä apua. Kun hän on läsnä, niin hän menee kuin pupu kaikkialla eikä pysty keskittymään yhteen asiaan. Hänellä on paljon kehitysideoita ilman toteutusta, mutta silti toimiva vanha tapa täytyy kumota ja vaihtaa. (H4, E-kausi)*

Esimiehen näkyvällä toiminnalla oli voimakas merkitys alaisen motivaatiotason kannalta. Laineen (2009, 66) tutkimustulos poikkeaa omastani, mutta Aikkilan (2000, 46) Naapilan (2009, 53) ja Tolpin (2011, 59) tutkimustulokset esimiehen esimerkillisen toiminnan vaikutuksesta alaisen motivaatioon tukevat tuloksiani. Ammattitaitoiseksi koettu esimies vaikutti varusmiesjohtajien motivaatioon positiivisesti. Esimerkillisesti ja innostavasti toimivan ja käyttäytyvän esimiehen koettiin myös tartuttavan käytöstään alaisiin, ja yleisesti positiivisella asenteella toimiva esimies koettiin lisäävän myös alaisten motivaatiota. Ammattitaitoa arvioitaessa varusmiesjohtajat arvioivat esimiehen teoretietämystä vain vähän, ja pääasiassa itsevarma ja käytännöntaitoinen esimies koettiin ”osaamatonta teoreetikkoa” ammattitaitoisemmaksi.

#### 4.1.2. Johtamisen muuttuminen johtajakauden aikana

Varusmiesjohtajien vastauksista kävi ilmi, että he kokivat tarvitsevansa erilaista johtamista esimiehiltään johtajakauden eri vaiheissa. Härkösen ja kumppaneiden (1990, 10, 19) mukaan alaisen kehittyessä esimiehen rooli vähenee, jolloin alaiselle jää tilaa johtaa itse itseään. Luottamuksen ja itsenäisyyden lisäämistä ei kuitenkaan koettu pelkästään positiivisena asiana, ja esimiesten roolin vähentyessä johtajakauden edetessä tilalle tuli myös muita tahoja.

Eräs haastateltava arvioi esimiehen roolia ja johtajakauden edetessä siten, että luottamusta tulisi lisätä johtajakauden edetessä ja johtajan saadessa lisää varmuutta toimintaansa:

*Mitä pidemmällä palvelusta VM-johtaja on, sitä vähemmän hän tarvitsee/tulisi tarvita ohjausta. Kokemuksen myötä luottamuksen VM-johtajaan tulisi lisääntyä riittävästi, jotta tämän annettaisi johtaa parhaaksi katsomallaan tavalla, eikä hänen toimiaan korjattaisi jatkuvasti jollain pienillä rukkauksilla. Siinä VM-johtaja menettää luottamuksen omiin kykyihinsä ja alaiset itse johtajaan. (H1, J-kausi)*

Toinen haastateltava koki olevansa aluksi osin heitteillä ja samanaikaisesti pikkutarkan ohjeistuksen kohteena:

*Nyt P-kaudelle olisin toivonut tarkkoja ohjeita siitä, mitä vaaditaan milloinkin ja aikaraja suorittamiselle. Välillä oli turhauttavaa kun ei tiennyt miten jokin homma hoidetaan ja mitkä ovat kriteerit mitä täytyy tehdä. Tuleville kausille toivoisin tällaista ohjeistusta, mutta niin että saan itse pääosin päättää keinot kuinka tavoitteeseen päästään. Sen suhteen ei saa neuvoa enään. Jo P-kaudella arsytti kun X tuli kertomaan miten jokin ilmiselvä asia tehdään. (H6, P-kausi)*

Johtajakauden lopulla eräs haastateltava kiteytti kehittyneen varusmiesjohtajan tarpeet esimieheltä saatavalle tuelle:

*Ohjausta en enää tarvitse muuta kun viikko-ohjelma seinään niin se riittää. Niin se on suurimmaksi osaksi mennyt tähän asti. Jos on tullut tarkempia ohjeita niin ne on johtunut viikko-ohjelman muutoksesta. Tällöistä ohjausta toivonkin tällä hetkellä, tai sitten olen onnistunut asennoitumaan oikein. P- ja E- kaudella samanlainen ohjaus ei olisi onnistunut koska kaikki oli niin uutta, mutta nyt sopii. Nyt sopii, koska usea asia on harvinaisen selkeää tällä hetkellä ja ylimääräinen holhous tuntuisi ylimääräiseltä ja rasittavalta. (H4, J-kausi)*

Haastateltavat korostivat myös muiden kuin esimiesten vaikutusta motivaatioon johtajakauden edetessä:

*Nyt E-kaudella kun johtaminen on ollut suuremmassa roolissa, isoimpana motivaattorina on toiminut vertaiset. On helppo keskustella muiden ryhmänjohtajien kanssa asioista, kun tietää, että kaikki ovat ”samassa veneessä”. Vertaistuki onkin suurin tekijä, joka auttaa hyväksymään ja ennen kaikkea unohtamaan omat virheet. Esimerkiksi KUPI:n toinen rj, alik Heinonen on erinomainen tukipilari. Ilman muita johtajia olisi paljon epävarmempi olo. (H9, E-kausi)*

Toisella haastateltavalla oli samansuuntaisia kokemuksia:

*Vertaiset, kenttikset ja alaiset ovat vaikuttaneet motivaatioon. Kaikki positiivisella tavalla. Vertaiset tukee tilanteessa, kenttikset ymmärtää ja tukee lääkinnän ja veksien hajotukseen, ja alaiset ovat syy miksi olen RJ. Alaisten takia tekee kaikkensa useimmissa tilanteissa, ja heidän takiaan näkee vaivaa koulutuksia suunniteltaessa, jotta näkee kun he kehittyvät ja ymmärtävät. (H4, E-kausi)*

Johtajakauden alussa esimieheltä kaivattiin enemmän ja tarkempia ohjeita, valvomista ja apua. Liian pienipiirteinen ohjeistaminen koettiin kuitenkin alaisen kapasiteetin aliarvioimiseksi. Johtajakauden edetessä alaisen osaaminen toimintavarmuus lisääntyi, jolloin esimieheltä toivottiin enemmän toiminnanvapautta. Tarvittaessa alaisen toimintaan toivottiin vaikutettavan neuvojen ja palautteen avulla. Aikkilan (2000, 27) tutkimus sivuaa asiaa osittain, todeten luottamuksen ja toimintavapauden antamisen alaiselle samalla myös motivoivan tätä. Esimies ei kuitenkaan saa jättää alaistaan ”heitteille”, sillä vaikka hän ei johtajakauden edetessä valvo varusmiesjohtajaa tämän välittömässä läheisyydessä, tulee hänen silti olla alaisen tavoitettavissa.

### 4.1.3. Varusmiesjohtajien ohjaaminen

Tutkimuksessani varusmiesjohtajat kertoivat siitä, mitä esimiehen alaiselle antama ohjaus heidän mielestään tarkoittaa. Lisäksi he kuvasivat myös kokemuksiaan esimieheltä saamaan kasvatuksesta. Kuten Ruohotie (2005, 45–46) ja Piili (2006, 13–19) näkevät ohjaamisen sisältyvän esimiehen normaaliin johtamistoimintaan, myös varusmiesjohtajat näkivät ohjauksen synonyymina tavalliselle ”arkiselle” johtamiselle.

Yksi haastateltavista kuvasi näkemystään tavallisilla esimiestyön tehtävillä, kuten tiedottamisella, ohjeistuksella ja palautteen antamisella:

*Ohjaus mielestäni tarkoittaa, että saa tarpeeksi ajoissa asioista tietoa ja tarvittaessa koulutuksen aikana ja koulutuksen jälkeen mikä on mennyt hyvin ja missä on kehitettävää. Ihanteellinen ohjaaja on että saa hyvät ja selkeät ohjeet ja kannustusta esimieheltä, sekä lopuksi palautetta kuinka mennyt. Myös väliarviointeja tulisi olla enemmän niin olisi helpompi kehittyä. Painajaismainen ohjaaja on kaiken tämän vastakohta. (H7, E-kausi)*

Toinen haastateltava kuvasi ohjausta tavoitteiden asettamisella ja neuvomisella:

*Esimiehen ohjaus on vaatimusten esittämistä ja näiden toteutumisen valvomista. Mikäli lopputuloksiin ei päästä vaaditulla tasolla, tulee esimiehen ohjata alaisia siten, että sinne päästään, olkoon lopputulos opetustavoitteeseen pääsy tai konkreettinen tuote esim EHAS tai hyvä ryhmän hyökkäys tjsp. (H2, E-kausi)*

Eräs haastateltavista kuvaili esimiehen kasvatusvastuuta osana johtamistoimintaa, jonka hän näki positiivisena asiana:

*Ei kai tuolla haittaakaan olisi jos esimies kasvattaisi alaistaan paremmaksi ihmiseksi. En itse ole kyllä havainnut tuommoista tai ei ainakaan nyt tule mieleen. Jos esimies pystyy alaistaan ohjaamaan neuvoillaan paremmaksi ihmisenä, sehä on vaan hyvä asia. Ei esimies-alainen suhteen tarvitse olla pelkkiä käskyjä. (H10, J-kausi)*

Myös toinen haastateltava otti kantaa alaisen kasvattamiseen, jota piti osin tarpeellisena:

*Alaisen kasvattaminen ei mielestäni kuulu esimiehen toimenkuvaan. Mutta jotta alainen kasvaisi henkisesti tehtävänsä, niin semmoinen kasvattaminen kuuluu. Johtajan tulee myös tuntea alaisensa. Minua ei ole kasvatettu johtajakauden aikana, edes johtajana/johtajaksi. Ei ole haitannut ettei olla kasvatettu. Jos on tullut jotain ongelmia johtamisen tai henkilökohtaisien asioiden suhteen, on varusmieskavereilta voinut aina kysyä ja saada tukea. (H4, J-kausi)*

Kolmannella haastateltavalla oli ikävä näkemys esimiehestään, joka ei osoittanut ollenkaan halua tuntea alaistaan:

*X. Sotilaana hän on selvästi ammattitaitoinen ja esimiehenä pätevä. Hän on kuitenkin turhantarkka eikä joko osaa tai halua tuntea alaisiaan tai itse tulla tunnetuksi. Se ei häiritse minua, mutta usein tunnen olevani johtamisväline. Varsinainen ohjaaminen on jäänyt vähälle. (H1, J-kausi)*

Haastateltavat näkivät ohjaamisen hyvin suorituskeskeisenä ja käytännön toiminnan johtamisena. Näitä toimintoja olivat tavalliset johtajan tehtävät, kuten ohjeistaminen, tavoitteiden asettaminen, neuvominen, virheiden korjaaminen ja palautteen antaminen. Alaisen kasvattaminen osana esimiestyötä puolestaan jakoi mielipiteitä. Osan mielestä alaisen kasvattaminen kuuluu ehdottomasti esimiehen toimenkuvaan ja osa puolestaan suhtautui alaisen kasvattamiseen varauksella. Kasvatusta ei kuitenkaan koettu haitalliseksi, mikäli esimiehellä vain koettiin olevan kompetenssia kasvattaa alaistaan. Vain kaksi haastateltavaa oli kokenut tullessaan kasvatetuksi varusmiespalveluksensa aikana. Näistä vain toinen oli kokenut kasvatuksen tapahtuneen tarkastellussa perusyksikössä, ja tämäkin oli tapahtunut hänen omalla alokaskaudellaan. Voidaan siis todeta, että kukaan haastatelluista ei ole kokenut tullessaan kasvatetuksi johtajakaudellaan, vaikka ”tilausta” tällaiselle toiminnalle olikin havaittavissa. Tolppi (2011, 59) kuvasi tutkimuksensa tulososassa Puolustusvoimissa työskentelevän kouluttajan olevan usein välinpitämätön ja alaisistaan piittaamaton henkilö. Tässä tutkimuksessa havaittu alaisen kasvattamattomuus ja siten alaiseen sitoutumisen puute tukee myös Tolpin tutkimuksen tuloksia.

#### 4.2. Motivaatiossa tapahtuvat muutokset johtajakauden aikana

Haastateltavien kokemuksia analysoidessa ilmeni, että vaikka jokaisella varusmiesjohtajalla motivaatiokehitys oli johtajakaudella yksilöllinen, oli kaikkien varusmiesjohtajien kehityssuunnat pääasiassa samansuuntaiset. Kurosen (1995, 77) tutkimuksessa kävi ilmi, että heikosti motivoituneet henkilöt olivat ajoittain motivoituneita ja motivoituneillakin henkilöillä tapahtui notkahduksia. Myös omassa tutkimuksessani ilmeni vastaavaa.

Johtajakautteen valmistautumista kuvattiin siten, että vaikka halu johtaa oli kova, oli johtajakoulutuksesta saadut opit silti riittämättömiä:

*Johtamis- ja kouluttamisvalmiuteni ovat mielestäni tällä hetkellä keskinkertaisella tasolla. AUK antoi mielestäni huonommat valmiudet johtamiseen, kuin mitä olisin toivonut. Varsin AUK2 suoritettu johtaminen oli niin sanottua näennäisjohtamista, eikä omalle aivotyölle jäänyt tarpeeksi tilaa.*

*P-kauden alussa olin hyvinkin epävarma oliko kurssi antanut minkäänlaisia valmiuksia johtaa, mutta huomasin kuitenkin, että valmiudet oli keskinkertaisella tasolla. (H8, P-kausi)*

Yksi haastateltavista kuvasi motivaationsa vaihdelleen suuressa määrin johtajakauden ensimmäisten kuukausien aikana:

*Motivaationi on vaihdellut paljon. Parhaimmillaan se oli mosaleirillä kun sain toimia kokoajan tahtipuikoissa ja hommat pelitti. Huonoimmillaan silloin kun on ollut vähän tekemistä. Kaikkein eniten motivaatiooni on vaikuttanut negatiivisesti X-puolen paskat päätökset jatkotehtävistä. Miehet eivät saaneet arvoisiaan hommia hommia ja tuntui että skapparit tavoittelivat valinnoillaan omaa omaa hyötyään. Eniten motivaatioon vaikuttaa se että kuinka itsellä menee ja kuinka siviilissä asiat rullaa. (H6, P-kausi)*

Myöhemmin sama haastateltava kuvasi motivaationsa romahtaneen johtajakauden puolessa välissä, sillä hän ei kokenut tehtäviään merkityksellisiksi:

*Haluni suoriutua on vaihdellut nyt hurjasti. ”aallonpohjalla” surffaillessani oli välillä fiilis että halusin suorastaan pistää kapuloita systeemin rattaisiin ja ns. kosta sen että jouduin kainkenlaisiin turhiin nakkihommiin ja kiinnioloihin. Halusin vaikeuttaa skappareiden elämää ja se varmasti huomattiin. Nyt taas flow päällä tein leirillä hommat niin hyvin kuin vain ikinä pystyin ja suoriuduinkin joissain tehtävissä erinomaisesti. Sain hyvää palautetta ja olin varmasti hyödyllinen X J:lle. (H6, E-kausi)*

Eräs haastateltava kuvasi J-kauden motivaatiotaan ja kotiutumisen lähestymisen vaikuttavan motivaatioon laskevasti:

*Alussa jaksoi vielä, mutta loppuu kohden motivaatio alkoi hieman hiipumaan. Innostusta silti riitti, kun oppilaat oli hyvin mukana. (H7, J-kausi)*

Haastateltavat kokivat motivaation ja valmiutensa olevan pääasiassa hyvät johtajakauden alussa. He pitivät aliupseerikurssia kuitenkin riittämättömänä ja vääriin asioihin keskittyvänä, jolloin valmiudet johtamiseen tuli siviilielämässä hankituista kokemuksista. Peruskoulutuskaudella alkujännityksen poistuttua ja motivaatio lähti kuitenkin lievään laskuun. Kurosen (1995, 70) tutkimuksessa syyksi todettiin koulutuksen sisältö tai koulutustapa. Tämä on nähtävissä myös tähän tutkimukseen osallistuneiden varusmiesjohtajien vastauksista. Erikoiskoulutuskaudella motivaatio pysyi pääosin hyvänä, vaikka haastateltavat kuvasivatkin koulutuskauden olevan vähiten motivoivaa aikaa. Kahdella vastaajista motivaatio oli selkeästi muita alhaisempi, mutta niissäkin tapahtui muutoksia tilanne- ja tehtäväkohtaisesti. Joukkokoulutuskaudella motivaatio lähti kohoamaan viimeiseen sotaharjoituksen lähestyessä, mutta ”lop-



pusodan” jälkeen kahta varusmiesjohtajaa lukuun ottamatta motivaatiossa tapahtui merkittävää laskua. Syyksi haastateltavat kertoivat kokeneensa viimeisen sotaharjoituksen jälkeisen ajanjakson varuspalautuksineen ja kotiuttamistesteineen turhana ja mielenkiinnottomana. Kuronen (1995, 71) havaitsi mielenkiinnon koulutusta kohtaan vaikuttavan olennaisesti koulutettavien motivaatiotasoon, joka vahvistaa havaintoani. Tämän lisäksi haastateltavat kertoivat valmistautuvansa varusmiespalveluksen jälkeiseen elämään, jolloin työ-, opiskelu- ja asumisasiat syrjäyttivät varusmiespalveluksen prioriteettilistan kärjestä.

Kaikilla koulutuskausilla varusmiesjohtajien motivaatiossa tapahtui piikki taistelu- ja ampu- maharjoitusten kohdalla. Haastateltavat kokivat näiden harjoitusten olevan erinomaisia tilaisuuksia päästä johtamaan alaisiaan. Harjoituksissa johtamisen koettiin olevan myös konkreettista ja johtamisen tarkoitus oli selvästi nähtävissä. Viimeisessä harjoituksessa, johon koko varusmiespalvelus ja johtajakoulutus oli koettu tähtäävän, haastateltavat kokivat motivaation- sa olevan erittäin korkealla. Myös erilaiset koulutussuoritukset ja käytännön harjoitteet koet- tiin lisäävän ammattitaitoa ja itsevarmuutta. Haastateltavat kokivatkin käytännön harjoittelun olevan paras tapa kehittää johtamis- ja kouluttamisvalmiuksia.

### 4.3. Johtamisen yhteys varusmiesjohtajien motivaatioon

Esimiehen yhteys varusmiesjohtajan motivaatioon oli erittäin vaikeaa todentaa tyhjentävästi. Esimiehen toiminnalla oli merkitystä alaisen motivaatiotasoon siten, että alainen koki joiden- kin esimiehen toimenpiteiden motivoivan häntä tai laskevan motivaatiota, oli haastateltavien joukossa sellaisiakin varusmiesjohtajia, jotka halusivat yrittää parhaansa huonoksi kokemas- taan esimiehestä riippumatta, jonka lisäksi yksittäinen varusmiesjohtaja omasi pääasiassa huonon motivaation koko johtajakautensa ajan vaikka kuvasikin toisen esimiehensä hyväksi johtajaksi.

Yhtä haastateltavaa siviilielämän pysähtyminen harmitti siinä määrin, että se vaikutti hänen motivaatioonsa voimakkaasti laskevasti:

*Olen urheileva ja tulevaisuuteen tähtäävä tyyppi. Kuuluu ihan hyvää toisaalta. Tärkeää mulle on urheilu, harrastukset, tyttöystävä, kissani ja kaverini. Olen luonteeltani laskelmoiva, mutta sellanen, että tykkään kaikista extreme- hommista. Suhtaudun elämään positiivisesti. Tällä hetkellä olen kovin turhautunut, koska harrastukseni ovat intin takia kovin jäissä. (H3, P-kausi)*

Toinen haastateltava jakaa edellisen näkemyksen, jonka lisäksi hän kokee urheilua harrastavien varusmiesten tulevan suosituiksi ja pääsykokeisiin lukevien tai opiskelevien tulevan syrjityiksi myönnettyjen lomien ja vapauksien perusteella:

*Sekalaisia filiksiä, intti ollut ihan kivaa tähän asti, mutta mieli kääntynyt kohti kevään pääsykokeita ja tulevia opiskeluja. Se kuinka tarpeettoman vaikeaksi täällä on tehty itseopiskelu pääsykokeisiin ahdistaa, kun taas esimerkiksi jotkut B-luokan jääkiekkoilijat pääsevät reenailemaan joka ikinen päivä lajiaan. Eli ehkä jopa vituttaa nyt olla täällä. Urheilu'urat' otetaan kyllä huomioon, muttei 'akateemista'. (H5, P-kausi)*

Eräs haastateltava koki vielä ratkaisemattomat haasteet siviilielämässään ja päämäärämättömältä tuntuvan palveluksen lähes mahdottomalta kokonaisuudelta:

*Elämäntilanteeni siviilissä on suht sama kuin viimeksikin. Nyt seitsemän viikon aikana motivaationi on ollut aivan pohjalukemissa, olen yrittänyt saada jopa lykkäystä loppuintin suorittamiselle. Syynä se, että P-kauden jälkeen olin monta viikkoa vain paskahommassa, en käytännössä johtanut mitään. Päivystystä ja varoleiriä. Siviilissä taas olisi paljon tärkeitä asioita kuten koulupaikan ja työpaikan hommaaminen. Nyt kuitenkin lerin jälkeen kun pääsin oikeisiin hommiin, motivaationi nousi ja fiilis on hyvä suorittaa intti kunnialla loppuun. Uskon että koulupaikkakin järjestyy. Olen tyytyväinen tilanteeseen. (H6, E-kausi)*

Yksi haastateltava korosti jälleen vertaisten varusmiesjohtajien ja omien alaistensa merkitystä oman motivaationsa kannalta:

*Muut varusmiehet omalla palautteellaan ovat motivoineen kehittymään. Muilta varusmiesjohtajilta on saanut neuvoa heidän omien kokemusten kautta tulleiden tarinoiden välityksellä. (H10, E-kausi)*

Tolpin (2011, 56–62) tutkimuksen perusteella varusmiesten lähimmän esimiehen eli kouluttajan todettiin olevan merkittävä varusmiehen motivaatioon vaikuttava tekijä. Oma tutkimustulokseni on samansuuntainen, mutta laajassa tarkastelussa varusmiehen esimies paljastui vain yhdeksi merkitykselliseksi tekijäksi. Tutkimukseni perusteella voin todeta, että esimiehen toiminnalla on alaisen motivaation kannalta merkitystä, mutta esimies on vain yksi alaiseen vaikuttava tekijä. Johtajakauden alussa esimiehen johtaminen vaikuttaa varusmiesjohtajaan eniten ja merkitys vähenee johtajakauden edetessä. Esimiehen huono johtaminen koetteli alaisten motivaatiota, mutta se ei haastattelujen perusteella automaattisesti laskenut sitä. Vastaavasti hyväksi johtamiseksi koettu esimiehen toiminta ei myöskään taannut varusmiesjohtajalle hyvää motivaatiota, mutta hyvällä esimiehen johtamisella voitiin tasoittaa alaisen moti-

vaatiossa olevia kuoppia, luoda olosuhteet motivaation kohoamiselle ja vahvistaa siinä tapahtuvia nousuja.

Varusmiesjohtajan siviilimaailmassa kokemat ongelmat ja vastoinkäymiset heijastuivat haastateltavien mukaan laskevasti motivaatioon esimiehen heikoksi koettua toimintaa enemmän. Kuitenkaan häiriötön siviilielämä ei taannut varusmiesjohtajalle hyvää motivaatiotasoa. Lisäksi haastateltavat toivat esiin palvelustovereiden merkityksen omaan motivaatioon ja palveluksessa jaksamiseen. Siviilimaailmassa kohdatut haasteet käsiteltiin esimiehen sijasta enemmän vertaisten kanssa. Rasilan ja Pitkosen (2010, 32, 44.) ajatukset vertaismentoroinnista tukevat tätä havaintoa.

Kuten Salmimies, Peltonen, Ruohotie, Piili, Juuti ja muut lukuisissa teoksissaan kirjoittavat, esimies voi vaikuttaa merkittävästi alaisensa motivaatioon. Tämän tutkimuksen perusteella esimies ei kuitenkaan ole ainoa, eikä itseasiassa edes merkittävin motivaatioon vaikuttaja. Palvelustovereiden ja siviilielämän tapahtumien ja ihmisten rinnalla esimies on vain yksi alaisen motivaation kannalta merkityksellinen tekijä.

## 5. POHDINTA

Tässä luvussa otan askeleen ”sulkeutuneesta ympyrästä” ulospäin ja tarkastelen näkemääni ja kokemaani. Aluksi tarkastelen tutkimukseni tulosten suhdetta teoriaan ja omaan esiyymmärrykseeni. Tämän jälkeen keskityn arvioimaan tutkimusprosessiani. Tarkastelun kohteena on tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja toistettavuus. Lopuksi palaan vielä tutkimustuloksiini ja nostan esiin ne ”polun alut” jotka tutkimukseni paljasti, mutta joita en kuitenkaan tutkimusasetelmastani johtuen voinut lähteä seuraamaan.

### 5.1. Ajatuksia tutkimustuloksista

Tutkimukseni osoitti esimiehellä olevan merkitystä alaisen motivaation kannalta. Tätä havaintoa tukivat myös johtamista käsittelevät teokset, ja uskoin näin olevan ryhtyessäni tutkimaan aihetta. Johtamista käsittelevä kirjallisuus kehottaa esimiestä olemaan vuorovaikutuksessa alaisen kanssa ja sen mukana luottamaan, kannustamaan, palkitsemaan ja antamaan hänelle palautetta tekemästään työstä. Uskoin myös itse positiiviseen vahvistamiseen ja mahdollisimman runsaaseen ja laadukkaaseen palautteeseen. Nämä näkemykset saivat tutkimuksen myötä vahvistusta, sillä varusmiesjohtajat tuntuivat suorastaan ”janoavan” palautetta ja kokivat myös saamansa vähän palautteen olleen heikkolaatuista. Pyrkimykseni olla alaisiani kohtaan avoin ja luottamuksellinen tuntui myös olevan oikea ratkaisu. Tutkimuksen mukaan varusmiesjohtajat kokivat esimiehen arvostuksen ja ”työkaverimaisen” kohtelun vaikuttavan heihin positiivisesti.

Vertaisten merkitystä varusmiesjohtajille en oman työelämäkokemukseni perusteella osannut nähdä. Osasin kyllä yhdistää hyvän työilmapiirin ja ”me-hengen” merkityksen varusmiesjohtajien toimintaan, mutta on myönnettävä, että olin aliarvioinut varusmiesjohtajien halun keskustella ja käsitellä ongelmiaan palveluksessa ja siviilimaailmassa toistensa kanssa. Tähän liittyen olin myös yllätynyt tutkimustuloksesta, jonka mukaan varusmiehet eivät koe tulevaisuutta kasvatetuiksi esimiehen toimesta. Muistan omasta palveluksestani perusyksiköstä useamman tilanteen, jossa alaiseni tulee kertomaan minulle huolistaan ja ongelmistaan. Lisäksi palautteiden ja koulutuskausikeskusteluiden yhteydessä pyrin tietoisesti vaikuttamaan alaiseeni siten, että hän saisi eväitä niin johtamiseen, kuin myös elämään palveluksen ulkopuolella. Tähän vaikuttanee varusmiesjohtajien maalaama kuva kiireisestä esimiehestään, jolla ei pääasiassa ole aikaa tai halua pysähtyä kuuntelemaan ja kohtaamaan alaisiaan. Vastaava kuva syntyi myös Tolpin (2011, 59) tutkimuksessa. Ehkä tämä selittää myös varusmiesjohtajien tiiviin yhteistoiminnan ja vertaismentoroinnin (Ruohotie 1998, 109–110, 118–120; 2005, 219–224; Rovio & Tunkkari-Eskelinen 2010, 125; Rasila & Pitkonen 2010, 32, 44) voimak-

kaan esiintymisen perusyksikössä. Pääosa vastaajista piti esimieheltä saatavaa kasvatusta positiivisena asiana, joten voisiko olla niin, että tämän kasvatuksen puuttuessa alaiset ovat paikanneet tietoisesti tai tiedostamattaan tätä tyhjiötä tukeutumalla toisiinsa? Olisiko vertaisten merkitys varusmiesjohtajien motivaatioon niin suuri, mikäli esimiehen koettaisiin toimivan onnistuneemmin tehtävässään? Tämä kysymys jäi minun osaltani selvittämättä ja halusinkin jatkaa tutkimustani vastauksen selvittämiseksi. Asiasta oli kuitenkin vain päästettävä irti. Perttula (2005, 139) osasi kuitenkin lohduttaa toteamalla varsin viisaasti: *”On tyydyttävä kokonaisuudesta vähempään. Viisastakin se on tutkimuksen valmiiksi saattamisen kannalta.”* (Perttula 2005, 139.)

## 5.2. Tutkimuksen luotettavuus

Tuomen ja Sarajärven (2013, 159) mukaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta arvioidessa tutkijan tulee arvioida käyttämänsä kirjallisuutta ja onnistumistaan käyttämissään tutkimusmenetelmissä. Myös Hirsjärvi ym. (2004, 246) peräänkuuluttavat tutkimusmenetelmien tarkastelua tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa.

Toteutin tutkimukseni Tuomen ja Sarajärven (2013, 150–151) kuvaamien laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkien ja tutkimusspiraalin mukaisesti. Tutkimustani aloittaessani aihepiiristä johtuen tutkimuksen viitekehys oli hyvin laaja ja se tarkentui vasta tutkimusprosessin aikana. Lisäksi myös tutkimusongelmat elivät ja muotoutuivat tutkimuksen aikana. Lopuksi päädyin myös vaihtamaan analyysimenetelmän alkuperäisestä tutkimusta tehdessäni. Tutkimuksen alussa olin valmistautumassa tekemään puhtaasti motivaatiotutkimusta, mutta hyvin nopeasti rinnalle nousi kiinnostus kokemuksen tutkimiseen, joka sitten nousikin vahvasti motivaation rinnalle tutkimuksessani. Olen pyrkinyt kuvaamaan ja perustelemaan tekemäni ratkaisut tässä raportissa mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti luotettavuuden ja toistettavuuden maksimoimiseksi. Olen myös pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessini mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja tarkasti, sekä tuomaan ilmi oman kokemukseni ja esiymmärrykseni tutkittavaan asiaan liittyen. Tutkimusta olen myös tehnyt jatkuvasti ilman merkittäviä taukoja, jolloin tutkimus ja aihepiiri ovat pysyneet muiden opintojen ohellakin varsin eheänä mielessä.

Fenomenologisessa tutkimuksessa aineistonkeruulla on erittäin merkittävä rooli luotettavuuden näkökulmasta ja Perttula (2005, 137–145, 153) kuvaakin tarkasti, miten tutkijan on aineistoa hankkiessaan toimittava. Tutkimukseni haastateltavat eivät olleet alun perin puhtaasti vapaaehtoisia osallistumaan tutkimukseeni, vaan heidät oli ”esivalittu” yksikössä työskennel-

leen luotettavaksi ja kyvykkääksi kokemani henkilön toimesta. Hän arvioi vuorovaikutustaitojen perusteella joukon varusmiesjohtajia joille hän esitteli tutkimukseni, selvitti alustavan kiinnostuksen osallistumiselle ja ohjasi ensimmäiseen aineistonkeruutilaisuuteen. Tässä tilaisuudessa tapasin haastateltavat ensimmäisen kerran ja itseni sekä tutkimukseni esiteltyäni kysyin heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseen, jolloin kaikki ilmaisivat halunsa osallistua. Menetinkö näin toimimalla jotain tutkimukseni kannalta? Menetin varmasti. Uskon, että julkituotujen kokemusten kirjo on ainakin voinut supistua. Uskon kuitenkin säästäneeni työtä kiivastempoisessa tutkimuksessani pyrkimällä saamaan mahdollisimman sanavalmiit ja puhe-  
liaat henkilöt tutkimukseeni. Lisäksi käytetyllä ratkaisulla saatiin haastateltavaksi miehiä ja naisia kaikista yksikössä toimineista joukoista. Kuten aiemmin raportissa olen kuvannut, pyrin vastaamaan aineistonkeruupaikan valinnalla ja omalla käytökselläni ja ulosannilla Perttulan asettamiin standardeihin. Päätin myös ottaa haastateltavat mukaan analyysiprosessiin ja hyväksyin kaikki tulokseni heillä, jonka koin lisäävän tutkimukseni luotettavuutta.

Teoriaan tutustuessani pyrin hankkimaan mahdollisimman laajan näkemyksen tutkittavasta aiheesta, mikä heijastuu myös laajana teoriaosuutena tutkimusraportissa. Pyrin näin välttämään systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kapean lähestymisen aiheeseen. Havaitsin teoriaosuutta kirjoittaessani, että noin kahdenkymmenen teoksen avulla saavutettiin saturaatiopiste joka itsessään olisi mahdollistanut osuuden kirjoittamisen. Halusin kuitenkin varmentaa tekemäni työn etsimällä teoksia eri aikakausilta, joilla voisin välttää eräänlaisiin ”johtamisen trendeihin” tai hairahduksiin nojaamisen. Kiilasin myös tutkimukseni teoreettisen perustan tunnettujen ja tunnustettujen kotimaisten asiantuntijoiden kuten emeritusprofessori Pekka Ruhotien ja professori Pauli Juutin varaan, joiden ympärille teoria voitiin rakentaa.

Hirsjärvi ym. (2004, 26–27) listaavat eettisiksi asioiksi tutkimusta tehtäessä tutkimusaiheen valinnan, tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ja epärehellisen toiminnan tutkimuksen osavaiheissa. Tutkimusaihetta valittaessa eettisyydellä tarkoitetaan muodikkaan tai sellaisen aiheen valinnan välttämistä jota olisi helppo tutkia, mutta siitä saatavat tutkimustulokset eivät olisi kovin merkityksellisiä (Hirsjärvi ym. 2004, 26). Koin tutkittavan aiheen erittäin mielenkiintoisena ja myös hyödyllisenä varusmieskoulutusta antavien perusyksiköiden kannalta. Lisäksi halusin yhdistää johtamistaidon ja motivaation tutkimisen, sillä tällä hetkellä se on lähes kartoittamaton alue Puolustusvoimain piirissä. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden osalta toteutin Hirsjärven ja kumppanien (2004, 26) eettisiä periaatteita panostamalla aineistonkeruutilaisuuteen, hankkimalla heidän suostumuksensa tutkimukseen, mahdollistamalla heidän osallistumisensa tutkimukseen anonyymisti, ottamalla heidät mukaan analyysipro-

sessiin ja välttämällä autoritaarisuuden syntymistä itseni ja haastateltavien välille. Lopuksi pyrin välttämään epärehellisen toiminnan (Hirsjärvi ym. 2004, 27) kokonaan käyttämällä lainaus-, ja viittaustekniikoita hyvien käytänteiden mukaisesti sekä kuvaamalla tutkimusprosessini tarkasti ja aidosti. Tavoitteenani oli kuvata kulkemani polku ja askeleet niin seikkaperäisesti, että tutkimukseni voitaisiin myöhemmin toistaa verrata tuloksia nyt toteuttamani tutkimuksen tuloksiin, vaikka tämä itsessään ei laadulliseen tutkimusperinteeseen kuulukaan.

### 5.3. Jatkotutkimuksen tarve ja aiheiden esittely

Kuten mainitsin, haluaisin tämän tutkimuksen toistettavan sellaisenaan toisessa perusyksikössä ja mahdollisesti myös toisessa joukko-osastossa. Mikään ei myöskään estäisi tutkimusjoukon valitsemista toisesta puolustushaarasta. Tämä mahdollistaisi yksiköiden ja mahdollisesti myös puolustushaarojen välisen vertailun ja samalla myös tutkimustulosten yhteneväisyyksien luotettavamman yleistämisen. Lisäksi vastaava tutkimus voitaisiin hyvin toteuttaa samassa perusyksikössä lähitulevaisuudessa. Tällöin tuloksia vertailemalla voitaisiin päätellä henkilökunnan johtamiskäyttäytymisen kehityssuuntia ja samalla muodostaa ajankohtaisempi käsitys varusmiesjohtajan kokemusmaailmasta. Tutkimusasetelmaani voisi myös varioida ottamalla henkilökunnan tarkastelun kohteeksi ja selvittämällä heidän käsityksiään omasta johtamisestaan. Tämä tutkimus mahdollistaisi ainakin varusmiehiä kouluttavan henkilökunnan äänen kuuluviin saamisen ja kouluttajien ja varusmiesten käsitysten ja kokemusten vertailun keskenään. Mielestäni kaikki nämä tutkimukset toisivat lisää syvyyttä sotilasjohtamisen tutkimukseen ja samalla niiden avulla sotilasjohtajien olisi mahdollista kehittää omia johtamis- ja esimiestaitojaan.

Etsiessäni vastausta asettamiini tutkimuskysymyksiin, päädyin samalla muidenkin mielenkiintoisten asioiden äärelle. Ensimmäinen ja mielenkiintoisin asia oli korostuneen vertaismentoroinnin paljastuminen varusmiesjohtajien keskuudessa. Tämä vertaismentorointi olisi jo itsessään erittäin mielenkiintoinen tutkimuskohde. Mielestäni vieläkin mielenkiintoisempaa olisi selvittää, että oliko vertaismentorointi syntynyt paikkaamaan esimiesten vähäiseksi koettua johtajuutta? Voisiko hyväksi koetun johtajuuden rinnalla olla myös vertaismentorointia, vai vähentäisikö esimiehen onnistuneeksi koettu johtaminen alaisten riippuvuutta toisistaan?

Pohtiessani tutkimukseni jatkamista vielä vertaismentoroinnin ja johtamisen yhteyden selvittääkseni, muistin kuitenkin Perttulan viisaat sanat, ja ymmärsin jättää asian muiden huomaan. *”On tyydyttävä kokonaista vähempään. Viisastakin se on tutkimuksen valmiiksi saattamisen kannalta.”* (Perttula 2005, 139.)

## LÄHTEET

- Aikkila, J. 2000. K393: Varusmiesten palvelusmotivaation kehittäminen Lapin ilmatorjuntarykmentissä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Sotilaspedagogiikan laitos. Kadettitutkielma.
- Gal, R. 1986. A portrait of the Israeli soldier. Contributions of in military studies. Number 52. New York: Greenwood Press.
- Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Suom. U. Ropponen. Jyväskylä: Gummerus.
- HK465 - MAAVOHJEK koulutuskulttuurin parantaminen maavoimissa. 24.6.2014. Mikkeli.
- Harinen, O. 2011. Johdatus suomalaiseen sotilassosiologian tutkimukseen. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Huhtinen, A-M. 2006. Teoksessa: Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.
- Huhtinen, A-M. 2011. Teoksessa: Juuti P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint.
- Huhtinen, A-M. 2001. Näkyvä ja näkymätön kuri. Tieto, valta ja vaikuttaminen sotilasdiskurssissa. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Hämäläinen, K. Taipale, A. Salonen, M. Nieminen, T. & Ahonen, J. 2002. Oppilaitoksen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Härkönen, E. Kuronen, M. & Nissinen, J. 1990. Uusi ihmisten johtaminen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Härkönen, T. 1997. Millaisin keinoin henkistä kasvua voidaan edistää varusmiespalveluksessa? Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos. EUK:n tutkielma.



JOKÄ: Johtajan käsikirja. 2012. Tampere: Juvenes Print Oy.

Juuti, P. & Vuorela A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Helsinki: Otava.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Juuti, P. 2010. Teoksessa: Juuti, P. & Rovio, E. (toim.) Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Koskimies, R. 2002. Asiantuntijan esiintymistaito- onnistuneen esityksen kulmakivet. Helsinki: Finn lectura.

Koskinen, I. Alasuutari P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kouluttajan opas. 2006. Pääesikunta. Koulutusosasto. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kulla, J. 2011. ”Käskyttämällä ei pitkälle pääse.” Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden laitos. Väitöskirja.

Kupias, P. & Koski M. 2012. Hyvä kouluttaja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kuronen, R. 1995. Y1910: Jalkaväessä palvelevien varusmiesten motivaatioon vaikuttavat tekijät. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja hallinnon laitos. EUK:n tutkielma.

- Laine, R. 2009. SM563: Varusmiesten palvelusmotivaatio aluspalveluksessa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Pro gradu.
- Lehtinen, E. & Kuusinen, J. 2001. Kasvatuspsykologia. Helsinki: WSOY.
- Lehtomaa, M. 2005. Teoksessa: Perttula J. Latomaa T. (toim.) Kokemuksen tutkimus. Tartu: Gutenberg AS.
- Linnainmaa, P. 2003. K737: Kantahenkilökunnan ja varusmiesjohtajien vuorovaikutus perusyksikössä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Sotilaspedagogiikan laitos. Kadettitutkielma.
- Liukkonen, J. Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lonka, K. Hakkarainen, K. Salmela-Aro, K. Ferchen, M. & Lautso, A. 2009. Psykologia! Kurssi 4, Motivaatio, tunteet ja älykäs toiminta. Helsinki: WSOY.
- Malmberg, L-E. & Little, T.D. 2005. Teoksessa: Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (Toim.) Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Moskos, C. 1988. Soldiers and sociology. Washington: Government Printing Office.
- Mäkeläinen, P. 2002. Teoksessa: Spangar, T (toim). Ohjaus ammattina ja tieteenalana 2. Juva: WS Bookwell Oy.
- Naapila, S. 2009. E3930: Kouluttajan vaikutus kadetin motivaatioon. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. EUK:n tutkielma.
- Niskanen, S. 2005. Teoksessa: Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus: Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Tartu: Gutenberg AS.

- Nuotio, J. 2013. Työntekijöitä motivoimalla ja sitouttamalla kohti parempia tuloksia. Turun ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. YAMK opinnäytetyö.
- Ollila, M-R. 2010. Johtajan parempi elämä. Juva: MS Bookwell Oy.
- Onnismaa, J. 2007. Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Helsinki: Gaudeamus.
- Pasanen, H. 2004. Teoksessa: Spangar, T. (toim). Ohjaus ammattina ja tieteenalana 3. Juva: MS Bookwell Oy.
- Peltonen, M. 1985. Koulutusoppi. Keuruu: Otava.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1989. Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki: Otava.
- Peltonen, M. 1990. Johtamistaito. Helsinki: Suomen reserviupseeriliitto R.Y.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Keuruu: Otava.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio: teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Keuruu: Otava.
- Perheentupa, C. 2014. Johtamisen kuutio. (Johtamisen syventävien opintojen luento- ja opetusmateriaali.) Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Perttula, J. 2005. Teoksessa: Perttula, J. & Latomaa, T. Kokemuksen tutkimus: Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Tartu: Gutenberg AS.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Pöysti, T. 2002. Palvelusmotivaatio ilmavoimien ohjaajan alkeiskurssilla. Maanpuolustuskor-

keakoulu. Sotilaspedagogiikan laitos. Kadettitutkielma.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Kyriiri Oy.

Rautio, S. 2003. SK55: Varusmiesjohtajien valmentaminen perusyksikössä. Maanpuolustus korkeakoulu. Sotilaspedagogiikan laitos. Kandidaatin tutkielma.

Rikkonen, M. 2004. SK364: Varusmiesten valmentajana. Maanpuolustuskorkeakoulu. Sotilaspedagogiikan laitos. Kandidaatin tutkielma.

Rovio, E. & Tunkkari-Eskelinen, M. 2010. Teoksessa: Juuti, P. & Rovio, E. (toim.) Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruohotie, P. 2005. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Ruuskanen, M. 2011. SM685: Mennäänkö metsään? Varusmiesten tarinointia sotaharjoituksesta. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Pro gradu.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2005. Kirjoitus: Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (Toim.) Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Salmimies, P. 1989. Esimiehen arkipsykologiaa. Espoo: Weiling+Göös.

Siilasmaa, R. Ahtisaari, M. Ala-Pietilä, P. Jungner, M. Komi, K. Ojajarvi, A. Parkkinen, M. Siimes, O. Rätty, A. & Virtanen, V. 2010. Suomalainen asevelvollisuus. Helsinki: Puolustusministeriö.

Siippainen, M. 2012. Teoksessa: Rinkinen, A. & Siippainen, M. (Toim.)

Opetushallitus: Ohjauksen polkuja. Tampere: Juvenes Print.

Toiskallio, J. Kalliomaa, M. Halonen, P. & Anttila, J. 2002. Sotilaspedagogiikkaa kouluttajalle. Vaasa: Ykkös-Offset Oy.

Tolppi, S. 2011. SM703: Paska jätkä mutta hieno mies – Molemminpuolista oppimista. Kouluttaja ja kouluttajan toiminta alaisten kirjoituksissa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Pro gradu.

Torkki, J. 2006. Puhevalta – kuinka kuulijat vakuutetaan. Helsinki: Otava.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Vartiainen, M. & Nurmela, K. 2005. Teoksessa: Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (Toim.) Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vesterinen, P-L. 2011. Teoksessa: Juuti, P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: JTO.

**LIITTEET**

Liite 1: Haastattelulomake P-kausi

Liite 2: Haastattelulomake E-kausi

Liite 3: Haastattelulomake J-kausi

Ville Jaatisen Pro Gradu-tutkielma

Haastateltavan nro: \_\_\_\_\_

## **Haastattelulomake P-kausi**

Kirjoitusharjoitus:

Mitä ajattelet Suomen miesten lätkän Olympiajoukkueen kisamenestyksestä Sotshissa? Entä Selänteen maajoukkueuran päättymisestä?

Vastaus:

Kysymys 1:

Kerro yleisellä tasolla itsestäsi ja elämäntilanteestasi. Mitä sinulle kuuluu? Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä elämässäsi? Millainen luonteesi on? Miten suhtaudut elämään?

Vastaus:

Kysymys 2:

Millaiseksi arvioit omat johtamis- ja kouluttamisvalmiutesi tällä hetkellä? Millaiset valmiudet AUK/RUK sinulle antoi? Oletko saanut joitakin valmiuksia AUK:n/RUK:n ulkopuolelta?

Vastaus:

Kysymys 3:

Haluatko suoriutua sinulle uskottuista tehtävistä hyvin, vai riittääkö sinulle vain "selviytyminen" päivästä toiseen? Vaihtelee tämä? Mistä valintasi johtuu?

Vastaus:

Kysymys 4:

Pyritkö valmistautumaan jollakin tavalla johtajakauteen? Miten valmistauduit tai miksi et valmistautunut? Kuvaile johtajakauden odotukseen liittyvää innostuksen ja motivaation tasoasi.

Vastaus:

Kysymys 5:

Mitkä asiat ja tekijät vaikuttivat positiivisesti/negatiivisesti innostukseesi ja motivaatiosi tasoon ennen johtajakauden alkua ja nyt johtajakauden "alkumetreillä"?

Vastaus:

Kysymys 6:

Kuka on lähin esimiehesi (khenk)? Millainen kuva sinulle on syntynyt hänestä sotilaana, kouluttajana, esimiehenä, ihmisenä? Miten nämä käsitykset ovat syntyneet?

Vastaus:

Kysymys 7:

Millaiset tekijät hänessä ja/tai hänen toiminnassaan ovat lisänneet/vähentäneet haluasi suoriutua johtajatehtävistäsi hyvin?

Vastaus:



Kysymys 8:

Miten hän on ohjannut sinua tähän mennessä johtajakauden aikana (tai mahdollisesti myös siihen valmistautuessasi)? Miten sinua on kohdeltu hänen toimestaan? Miltä tämä on sinusta tuntunut?

Vastaus:

Kysymys 9:

Millaista lähimmän esimiehen (khenk) ohjausta olisit toivonut saavasi johtajakautesi alussa (P-kaudella)? Sopisiko tämä toivomasi ohjausote sellaisenaan myös E-, ja J-kaudelle? Miksi sopisi, tai ei sopisi? Pyri antamaan konkreettisia esimerkkejä ja ehdotuksia.

Vastaus:

Kysymys 10:

Onko yksikössäsi muita henkilöitä jotka ovat ohjanneet sinua, tai muuten vaikuttanut motivaatioosi ja innostuneisuuteesi? Kuka/keitä he ovat ja miten heidän toimintansa on ilmennyt? Miten tämä on vaikuttanut sinuun?

Vastaus:

Kysymys 11:

Kuvaile vielä motivaatiossasi tapahtuneita muutoksia johtajakauden aikana. Miten innostuksen ja motivaatiosi taso on "elänyt" johtajakauden aikana? Mistä tekijöistä nämä muutokset ovat johtuneet?

Vastaus:

Ville Jaatisen Pro Gradu-tutkielma

Haastateltavan nro: \_\_\_\_\_

## **Haastattelulomake E-kausi**

Kirjoitusharjoitus:

Mitä ajattelet Venäjän toimista Krimin niemimaalla? Onko tällä ollut vaikutusta omaan maanpuolustustahtoon ja/tai motivaatiotasoon?

Vastaus:

Kysymys 1:

Kerro yleisellä tasolla itsestäsi ja elämäntilanteestasi sellaista mitä viimeksi jäi kertomatta. Mitä sinulle *nyt* kuuluu? Onko elämäntilanteessasi tapahtunut mitään muutoksia?

Vastaus:

Kysymys 2:

Millaiseksi arvioit omat johtamis- ja kouluttamisvalmiutesi tällä hetkellä? Onko valmiuksissasi tapahtunut kehitystä/laskua E-kauden aikana? Mistä muutos/muuttumattomuus on voinut johtua?

Vastaus:

Kysymys 3:

Haluatko suoriutua sinulle uskottuista tehtävistä hyvin, vai riittääkö sinulle vain "selviytyminen" päivästä toiseen? Vaihtelee tämä? Mistä valintasi johtuu?

Vastaus:

**Kysymys 4:**

Mitä esimieheltä saatava ohjaus mielestäsi tarkoittaa ja miten se ilmenee? Millaisen toiminnan koet ohjaamisena? Millainen esimies olisi ihanteellinen ohjaaja? Entä painajaismainen?

Vastaus:

**Kysymys 5:**

Mitkä asiat ja tekijät vaikuttivat/ovat vaikuttaneet positiivisesti/negatiivisesti innostukseesi ja motivaatiosi tasoon E-kauden aikana?

Vastaus:

**Kysymys 6:**

Kuka on lähin esimiehesi (khenk)? Millainen kuva sinulle on syntynyt hänestä sotilaana, kouluttajana, esimiehenä, ihmisenä? Miten nämä käsitykset ovat syntyneet?

Millaiset tekijät hänessä ja/tai hänen toiminnassaan ovat lisänneet/vähentäneet haluasi suoriutua johtajatehtävistäsi hyvin?

Miten hän on ohjannut sinua E-kauden aikana (tai mahdollisesti myös siihen valmistautuessasi)? Miten sinua on kohdeltu hänen toimestaan? Miltä tämä on sinusta tuntunut?

Vastaus:

**Kysymys 7:**

Millaista lähimmän esimiehen (khenk) ohjausta olisit toivonut saavasi johtajakautesi keskivaiheilla (E-kaudella)? Sopisiko tämä toivomasi ohjausote sellaisenaan myös P-, ja J-kaudelle? Miksi sopisi, tai ei sopisi? Pyri antamaan konkreettisia esimerkkejä ja ehdotuksia.

Vastaus:

**Kysymys 8:**

Miten muodostat käsityksesi esimiehesi ammattitaidosta?

Onko esimerkiksi esimiehen esiintymistaidoilla, ulkoisella olemuksella, luonteenpiirteillä, käytännön näytöillä ja puhetaidoilla vaikutusta käsityksesi muodostumiseen?

Vastaus:

**Kysymys 9:**

Arvioi tutkijan muodostamaa analyysia sinusta ja P-kaudella antamistasi vastauksista, sekä tutkijan muodostamista johtopäätöksistä.

Onko analyysi kokonaisuudessaan osuva, vai esiintyykö siinä virheitä? Onko jotain mielestäsi olennaista jäänyt kirjaamatta? (Mainitse vähintään kaikki ne kohdat ja tulkinnat joista olet eri mieltä, ja kirjaa lisäksi mielestäsi oikeampi tulkinta.)

Mitä ajattelet tutkijan tekemistä johtopäätöksistä? Oletko niistä samaa mieltä, vai kenties yhdestä/useasta/kaikista eri mieltä? Puuttuuko johtopäätöksistä jotain mielestäsi olennaista? (Mainitse vähintään kaikki ne johtopäätökset joista olet eri mieltä, ja kirjaa lisäksi mielestäsi oikeampi johtopäätös.)

Vastaus **henkilöanalyysiin:**

Vastaus **johtopäätöksiin:**

**Kysymys 10:**

Onko yksikössäsi muita henkilöitä jotka ovat ohjanneet sinua, tai muuten vaikuttanut motivaatioosi ja innostuneisuuteesi? Kuka/keitä he ovat ja miten heidän toimintansa on ilmennyt? Miten tämä on vaikuttanut sinuun?

Vastaus:

**Kysymys 11:**

Kuvaile vielä motivaatiossasi tapahtuneita muutoksia E-kauden aikana. Miten innostuksen ja motivaatiosi taso on "elänyt" tänä aikana? Mistä tekijöistä nämä muutokset ovat johtuneet?

Vastaus:

Ville Jaatisen Pro Gradu-tutkielma

Haastateltavan nro: \_\_\_\_\_

## **Haastattelulomake J-kausi**

Kirjoitusharjoitus:

Miltä varusmiespalveluksessa solmimasi ystävyys- ja kaverisuhteet sinulle merkitsevät? Miten uskot palveluksen päättymisen vaikuttavan kanssakäymiseen? Aiotko pitää yhteyttä palvelustovereihin palveluksen jälkeen?

Vastaus:

Kysymys 1:

Kerro yleisellä tasolla itsestäsi ja elämäntilanteestasi sellaista mitä viimeksi jäi kertomatta. Mitä sinulle *nyt* kuuluu? Onko elämäntilanteessasi tapahtunut mitään muutoksia?

Vastaus:

Kysymys 2:

Millaiseksi arvioit omat johtamis- ja kouluttamisvalmiutesi tällä hetkellä? Onko valmiuksissasi tapahtunut kehitystä/laskua J-kauden aikana? Mistä muutos/muuttumattomuus on voinut johtua?

Vastaus:

Kysymys 3:

Haluatko suoriutua sinulle uskottuista tehtävistä hyvin, vai riittääkö sinulle vain "selviytyminen" päivästä toiseen? Vaihteleeko tämä? Mistä valintasi johtuu?

Vastaus:

**Kysymys 4:**

Kuuluuko alaisen kasvattaminen ohjaamiseen ja siten esimiehen toimenkuvaan? Onko sinua kasvatettu johtajakauden aikana esimiehesi tai jonkun muun toimesta? Miten mahdollinen kasvattaminen on ilmennyt ja miltä se sinusta on tuntunut?

Vastaus:

**Kysymys 5:**

Mitkä asiat ja tekijät vaikuttivat/ovat vaikuttaneet positiivisesti/negatiivisesti innostukseesi ja motivaatiosi tasoon J-kauden aikana?

Vastaus:

**Kysymys 6:**

Kuka on lähin esimiehesi (khenk)? Millainen kuva sinulle on syntynyt hänestä sotilaana, kouluttajana, esimiehenä, ihmisenä? Miten nämä käsitykset ovat syntyneet?

Millaiset tekijät hänessä ja/tai hänen toiminnassaan ovat lisänneet/vähentäneet haluasi suoriutua johtajatehtävistäsi hyvin?

Miten hän on ohjannut sinua E-kauden aikana (tai mahdollisesti myös siihen valmistautuessasi)? Miten sinua on kohdeltu hänen toimestaan? Miltä tämä on sinusta tuntunut?

Vastaus:

**Kysymys 7:**

Millaista lähimmän esimiehen (khenk) ohjausta olisit toivonut saavasi johtajakautesi lopussa (J-kaudella)? Sopisiko tämä toivomasi ohjausote sellaisenaan myös P-, ja E-kaudelle? Miksi sopisi, tai ei sopisi? Pyri antamaan konkreettisia esimerkkejä ja ehdotuksia.

Vastaus:

**Kysymys 8:**

Miten esimiehen tulisi antaa palautetta alaiselleen? Onko palautteen sisältö tärkeämpi kuin tapa jolla palaute annetaan? Millaista mielestäsi on hyvä palaute?

Oletko saanut mielestäsi riittävästi palautetta toiminnastasi? Jos et ole, niin mistä se on mielestäsi johtunut? Mikä olisi sinulle riittävä määrä palautetta?

Vastaus:

**Kysymys 9:**

Arvioi tutkijan muodostamaa analyysia sinusta ja E-kaudella antamistasi vastauksista, sekä tutkijan muodostamista johtopäätöksistä.

Onko analyysi kokonaisuudessaan osuva, vai esiintyykö siinä virheitä? Onko jotain mielestäsi olennaista jäänyt kirjaamatta? (Mainitse vähintään kaikki ne kohdat ja tulkinnat joista olet eri mieltä, ja kirjaa lisäksi mielestäsi oikeampi tulkinta.)

Mitä ajattelet tutkijan tekemistä johtopäätöksistä? Oletko niistä samaa mieltä, vai kenties yhdestä/useasta/kaikista eri mieltä? Puuttuuko johtopäätöksistä jotain mielestäsi olennaista? (Mainitse vähintään kaikki ne johtopäätökset joista olet eri mieltä, ja kirjaa lisäksi mielestäsi oikeampi johtopäätös.)

Vastaus **henkilöanalyysiin:**

Vastaus **johtopäätöksiin:**

**Kysymys 10:**

Onko yksikössäsi muita henkilöitä jotka ovat ohjanneet sinua, tai muuten vaikuttanut motivaatioosi ja innostuneisuuteesi? Kuka/keitä he ovat ja miten heidän toimintansa on ilmennyt? Miten tämä on vaikuttanut sinuun?

Vastaus:

**Kysymys 11:**

Kuvaile vielä motivaatiossasi tapahtuneita muutoksia J-kauden aikana. Miten innostuksen ja motivaatiosi taso on "elänyt" tänä aikana? Mistä tekijöistä nämä muutokset ovat johtuneet?

Muistele ja kuvaile vielä lopuksi lyhyesti motivaatiosi elämiset koko palveluksesi ajalta. Kerro ainakin että millainen se oli **palvelukseen astuessasi, AUK1, AUK2/RUK, johtajakausi, kotiutuminen.**

Vastaus J-kausi:

Vastaus palvelusaika: