

**TILANTEENMUKAISEKSI JOHTAJAKSI SYVÄJOHTAMISEN PERIAATTEEL-
LA?**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti
Janne Ljunggren

Maisterikurssi 5
Maasotalinja

Huhtikuu 2016

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja
Sotatieteiden maisterikurssi 5	Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Janne Ljunggren	
Tutkielman nimi TILANTEENMUKAISEKSI JOHTAJAKSI SYVÄJOHTAMISEN PERIAATTEELLA?	
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka
Johtaminen	Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Huhtikuu 2016	Tekstisivuja 65
TIIVISTELMÄ <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten Puolustusvoimissa 1990 -luvulla käyttöön otettu syväjohtamisen periaate ja sen työkalut, ovat yhdistettävissä tilanteenmukaisen johtamisen arvioimiseen ja kehittämiseen.</p> <p>Tutkimus tehtiin laadullisena kyselytutkimuksena, jossa sotatieteiden maisterikurssilaisilta kerättiin avoimella kyselyllä aineistoa syväjohtamisen periaatteen ja sen työkalujen hyödyntämisestä tilanteenmukaisen johtamisen kouluttamisessa. Kyselyn tulokset testattiin ryhmäkeskustelussa, jossa keskustelijoille esitettiin kyselyn tuloksiin pohjautuvia väittämiä. Kyselyyn vastasi yhteensä 33 maisterikurssin Maavoimien opiskelijaa, jotka edustivat kaikkia, tavanomaista varusmieskoulutusta antavia, Maavoimien joukko-osastoja.</p> <p>Tutkimus osoitti, että syväjohtamisen periaate sekä sen työkaluina toimivat syväjohtamisen kysymyssarja ja johtajaprofiili, eivät täysin ole yhdistettävissä tilanteenmukaisen johtamisen arvioimiseen. Tilanteenmukaisen johtamisen kouluttamiseen käytetään pääsääntöisesti välitöntä suullista palautetta, joka johtajille annetaan kouluttajan toimesta tilanteen päätyttyä tai sen aikana. Annettu palaute tulee sitoa tiettyyn hetkeen, tapahtumaan ja maastoon, jotta se olisi laadukasta. Syväjohtamisen kysymyssarjaa ja johtajaprofiilia pidetään raskaan rakenteensa vuoksi sopimattomina arviointityökaluina näissä olosuhteissa ja tilanteissa.</p> <p>Tulosten perusteella voidaan päätellä, että tilanteenmukaisen johtamisen arvioimiseen ja kouluttamiseen suunnattu erillinen työkalu hyödyttäisi sekä kouluttajia että johtajia. Kouluttaja saisi siitä tukea ja apuvälineen välittömän palautteen tuottamiseen tilanteenmukaisissa olosuhteissa, palautteen laatu nousisi ja johtajien olisi helpompi kehittää tilanteenmukaisen johtamisen ominaisuuksiaan. Toinen kehitettävissä oleva hyödyllinen työkalu keräisi johtajien suorituksista maasto-olosuhteissa suoraa palautetta heidän alaisiltaan ja vertaisiltaan. Työkalu voisi hyödyntää joukkojen kalustoon kuuluvaa laitteistoa, tärkeää olisi vaivaton taistelujohtajan profiilin tulostaminen johtajille. Tämä palaute kouluttajan palautteen rinnalla antaisi johtajille tukea henkilökohtaisessa johtamistaitojen reflektoinnissa.</p>	
AVAINSANAT Johtajakoulutus, Syväjohtaminen, Tilannejohtaminen, Tilanteenmukainen johtaminen, Varusmieskoulutus	

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	2
1.2	TUTKIMUKSEN TÄRKEIMMÄT KÄSITTEET	5
1.3	KATSAUS AIKAISEMPIIN TUTKIMUKSIIN	8
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA	10
2.1	TILANNEJOHTAMISEN MALLI	11
2.2	SYVÄJOHTAMISEN MALLI	14
2.2.1	Syväjohtamisen mallin idea ja rakenne	16
2.2.2	Syväjohtamisen kysymyssarja ja johtajaprofiili	21
2.3	MALLIEN VERTAILUA	23
2.4	TILANTEENMUKAINEN JOHTAMINEN	24
3	TUTKIMUKSEN SISÄLTÖ JA TOTEUTUS	28
3.1	TUTKIMUSONGELMA	28
3.2	TUTKIMUKSEN RAJAUKSET	29
3.2.1	Tutkimuksen kohderyhmän valinta ja kuvailu	29
3.3	LAADULLINEN TUTKIMUS	30
4	KYSELYN TOTEUTUS JA TULOKSET	33
4.1	KYSELYLOMAKKEEN LAATIMINEN JA KYSELYN TOTEUTUS	33
4.2	KYSELYN ANALYSOINTI	35
4.3	KYSELYN TULOKSET	38
5	RYHMÄKESKUSTELUN TOTEUTUS JA TULOKSET	50
5.1	RYHMÄKESKUSTELUN TOTEUTUS	50
5.2	RYHMÄKESKUSTELUN ANALYSOINTI	51
5.3	RYHMÄKESKUSTELUN TULOKSET	52
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	55
6.1	SYVÄJOHTAMISEN PERIAATTEEN JA JOHTAJAPROFIILIN YHDISTETTÄVYYS TILANTEENMUKAISEN JOHTAMISEN ARVIOIMISEEN	55

6.2	TILANTEENMUKAISENJOHTAMISEN ARVIOIMISEN MERKITYS JA KEINOT	59
7	POHDINTA	63
7.1	TULOSTEN LUOTETTAVUUS	63
7.2	JATKOTUTKIMUSTARPEET	64
	LÄHTEET	66
	LIITTEET	69

TILANTEENMUKAISEKSI JOHTAJAKSI SYVÄJOHTAMISEN PERIAATTEELLA?

1 JOHDANTO

Puolustusvoimien johtajakoulutus koki suuren muutoksen 1990 -luvun lopulla, kun käyttöön otettiin uusi, syväjohtamisen malliin perustuva koulutusohjelma. Aikaisemmin Puolustusvoimien johtamiskulttuuri koettiin hyvin suoraviivaisena, käskyihin ja kovempiin arvoihin perustuvana johtamisena. Tässä johtamismallissa johtajan asema oli kiistaton ja johtajan käskyn mukaisesti alaiset toteuttivat käskettyjä tehtäviä. Yhteiskunnan kehittyessä on myös Puolustusvoimien johtamistoimintaa haluttu muuttaa ja kehittää. Kovista arvoista on vähitellen siirrytty pehmeämpiin arvoihin, sillä alaisilla on ollut vaikeampaa sopeutua edellisten aikojen tapaiseen käskyttämiseen. Entinen johtamismalli alkoi olla vanhanaikainen, nykyään alaiset odottavat johtamiselta enemmän kuin pelkkää käskytystä, odotetaan perusteluja, huomiota ja inhimillisempää kohtelua. Näihin vaatimuksiin on Puolustusvoimissa vastattu syväjohtamisen mallilla, joka edustaa näitä pehmeämpiä arvoja. Syväjohtamisen mallin käyttöönotolla on myös kyetty perustelemaan ja myymään johtajakoulutusta nykyajan vaativille nuorille. Syväjohtamisen mallin käyttöönotolla on Puolustusvoimien johtajakoulutukseen saatu pehmeämpien arvojen lisäksi jatkuva johtajana kehittymisen periaate, jolla johtajakoulutuksen saaneille varusmiehille voidaan tarjota työkalu itsensä kehittämiseksi myös palveluksen jälkeiseen elämään.

Ensimmäiset nykyisen johtajakoulutuksen saaneet henkilöt ovat nyt noin 35 vuoden ikäisiä, pääasiassa reserviläisiä, joista tarpeen vaatiessa muodostuu pääosa armeijan johtajista. Epäselvää lienee vielä se, miten paljon reservissä olevat johtajakoulutuksen saaneet henkilöt ovat palveluksen jälkeisessä elämässä hyödyntäneet syväjohtamisen mallin oppeja ja jatkuvaa johtajana kehittymisen periaatetta. Ne henkilöt jotka palveluksen jälkeisessä elämässä ovat edenneet esimiestehtäviin esimerkiksi yritysmaailmassa, ovat todennäköisesti urallaan törmänneet muihinkin, enemmän tuloksellisuutta, tilanneherkkyyttä ja tilannetietoisuutta arvostaviin johtamisoppeihin, joita ovat soveltaneet omaan käyttöönsä.

Vuoden 2016 alussa voimaan tulleen Puolustusvoimien johtamisen ja ohjauksen katonormissa on sanottu, että Puolustusvoimien määrittelemässä johtamisessa korostuu tehtävätaktiikka ja tavoitteellinen vuorovaikutus. (Pääesikunta 2015) Syväjohtamisen malli on luonteeltaan sellainen, että se kiinnittää valtaosan huomiostaan juuri johtajan ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen. Mallilla vastataan hyvin siihen tavoitteeseen, että johtajat kykenisivät tavoitteelliseen vuorovaikutukseen alaistensa ja esimiehiensä kanssa. Luonteenomaista tehtävätaktiikalle on, että tehtävän saadessaan johtajan on ymmärrettävä sen suorittamisen aikana vallitseva tilanne, jotta hän pystyisi tekemään tavoitteeseen vieviä ratkaisuja. Siinä korostuu johtajan kyky toimia tilanteenmukaisesti, ymmärtää ja osata hahmottaa vallitseva tilanne. Tilannesidonaisuuden puute on syväjohtamisen mallin suurin ongelma, jolloin herää kysymys, että vastaako syväjohtamisen malliin perustuva koulutusohjelma täysin sitä kokonaisuutta, mitä me sotilasjohtajiltamme haluamme. Kuten Krogarskin (1997) on sanonut, on tilannesidonaisuus tärkeä tekijä kaikessa johtamisessa, mutta sen merkitys korostuu entisestään kriisitilanteissa. (Krogars 1997, 74) Koulutamme me itsellemme reserviläisiä, jotka kykenevät jatkuvaan itsensä ja oman vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittämiseen yleisellä johtamisen tasolla, vai koulutamme me itsellemme reserviläisiä, jotka kykenevät soveltamaan tehtävätaktiikkaa ja toimimaan tilanteenmukaisina ja tehokkaina taistelunjohtajina?

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Olen työurallani Puolustusvoimissa toiminut joukkueen kouluttajan, joukkueen johtajan ja aliupseerikurssin linjanjohtajan tehtävissä. Jokaisessa tehtävässä olen osaltani saanut osallistua varusmiesjohtajien koulutukseen, mukaan lukien heidän suorituksien arvioimiseen. Havaintoni varusmiesjohtajien koulutuksessa on se, että aliupseerikurssin tai reserviupseerikurssin aikana johtajille kyetään antamaan riittävän laadukasta ja välitöntä palautetta johtamissuorituksista, mutta kurssien jälkeen joukon kouluttaminen kokonaisuutena vie kouluttajalta liian suuren huomion ja johtajien kouluttaminen kärsii. Kouluttajan antama henkilökohtainen palaute johtajalle rajoittuu liian usein koulutuskausittain annettavaan palautteeseen johtajaprofiilin muodossa.

Edellä mainittujen tehtävien ohessa olen toiminut kahdelle saapumiserälle sodanajan organisaation mukaisen jääkärikomppanian päällikkönä. Toimiessani päällikkönä, olin tilanteessa jossa johtamistani ja johtamiskäyttäytymistäni arvioitiin jatkuvasti, erityisesti arviointi kohdistui taistelua edeltävään suunnitteluun ja taistelunaikaiseen johtamiseen. Tavanomaisten yksikön harjoitusten aikana minulle oli asetettu oma kouluttaja, yleensä yksikön pääkouluttaja, häneltä sain runsaasti suullista ja välitöntä palautetta sekä kesken tilanteiden, että välittömästi tilanteiden jälkeen. Tällainen välitön ja tilannesidonnainen palaute kehitti toimintaani ja kykyäni johtaa taistelussa merkittävästi. Päällikkyyteni aikana yksikkömme osallistui TROMBI 13 harjoituksen yhteydessä tutkimukseen, jossa minun ja yksikkömme muiden johtajien käyttäytymistä ja toimintakykyä tutkittiin harjoituksen aikana. Tämä tutkimus tuotti runsaasti palautetta siitä, miten stressitila ja ravinnonsaanti vaikuttivat toimintakykyyni, ja miten se heijastui käyttäytymiseeni ja johtamistoimintaani. Palaute oli yhdessä kouluttajan antaman jatkuvan palautteen kanssa erittäin laadukasta ja yksityiskohtaista.

Edellä mainittujen jatkuvien palautteiden lisäksi yhtenä palautteensaantimuotona oli myös johtajaprofiili, joka minulle laadittiin ennen ja jälkeen molempien saapumiserien päällikkyyttä. Koin johtajaprofiilin pohjalta saamani palautteen myös tärkeäksi, mutta kokemukseni mukaan, johtajaprofiilin tuottamalla palautteella ja jatkuvalla välittömällä palautteella on merkittävä ero. Jatkuva palaute kehitti kykyäni toimia taistelunjohtajana tuottamalla konkreettisia tilannesidonnaisia esimerkkejä siitä, miten tietyissä tilanteissa tulisi toimia. Johtajaprofiilista saamani palaute oli huomattavasti yleisluonteisempaa, ja se soveltui paremmin jokapäiväisen toiminnan ja johtajuuden kehittämiseen.

Jos aikaisemmin esittämäni tilanne varusmiesjohtajien koulutuksesta pitää paikkansa, jää kokemukseni perusteella varusmiesjohtajille annettava koulutus ja siihen liittyvä palaute puutteelliseksi. Varusmiesjohtajalle on hyvin harvoin hänen johtajakaudellaan, jonka aikana hän harjaantuu johtamisessa, annettavissa omaa kouluttajaa joka keskittyisi kouluttamaan häntä samoin kuin minua koulutettiin. Tällöin varusmiesjohtajan johtamistoiminnasta annettu palaute saattaa jäädä kausiluontoiseksi ja perustua vain hänen johtajaprofiiliinsa. Tällaisessa tilanteessa on mahdollista, ettei varusmiesjohtaja saa riittävästi yksityiskohtaista palautetta omasta toiminnastaan taistelunjohtajana, eikä kehittyminen siinä ole mahdollista.

Kokemuksieni mukaan, välitön taistelun aikainen ja heti sen jälkeen annettu palaute sekä syväjohtamisen kysymyssarjan perusteella kerättävä johtajaprofiili, ovat luonteeltaan hyvin erilaisia. Oikeanlaisen palautteen antamiseksi tulisikin mielestäni tarkkaan miettiä mitä johtajilta oikeasti haluamme. Oma urani on saanut minut miettimään, olenko itse taistelunjohtaja vai yleisjohtaja ja kouluttaja. Mielestäni nämä roolit poikkeavat merkittävästi toisistaan, minkä tulisi näkyä myös näiden asioiden opettamisessa ja kouluttamisessa. Tähänastisissa rauhanajan tehtävissäni koen selkeästi, että olen yleisjohtaja ja ennen kaikkea kouluttaja. Tässä roolissa korostuu pitkäaikainen suunnittelu, alaisista huolehtiminen ja valmistautuminen tuleviin koulutuksiin ja tapahtumiin. Toimiessani sotakomppanian päällikkönä, olin selkeästi taistelunjohtaja. Tässä roolissa korostui tilanteessa eläminen ja siinä selviytyminen, ratkaisuiden tekeminen nopealla tempolla kaaoksen ja epätietoisuuden keskellä. Jos haluamme, että johtajista tulee hyviä yleisjohtajia ja kouluttajia on syväjohtamisen kysymyssarja loistava työkalu palautteen antamiseksi. Jos taas haluamme, että johtajistamme tulee hyviä taistelunjohtajia, on mielestäni syytä keskittyä välittömän palautteen antamiseen, ja kehittää niitä menetelmiä joilla sitä voidaan tehostaa. Tällä hetkellä tilanteen tekee vaikeaksi kouluttajien rajallinen määrä, yksi tai parhaimmissa tapauksissa kaksi kouluttajaa joukkuetta kohti, heidän on mahdotonta seurata ja arvioida kaikkia joukkueessa toimivia johtajia riittävällä tarkkuudella.

Näiden yllämainittujen kokemusten perusteella minulle on muodostunut käsitys siitä, että syväjohtamisen kysymyssarjan tuottaman johtajaprofiilin perusteella johtajan on erittäin vaikea kehittää omaa tilanteenmukaista ja taistelunaikaista johtamistaan. Samoin koen, ettei syväjohtamisen kysymyssarja sellaisenaan sovellu palautteen keruumenetelmäksi, kun seurataan johtajan toimintaa taisteluaikaisissa tilanteenmukaisissa tilanteissa. Tällaisissa tilanteissa ainoa kehittävä palaute johtajalle on kouluttajan antama välitön palaute.

Tällä tutkimuksella haluan selvittää miten muut, minun tilanteessani olevat kouluttajat ja esimiehet kokevat tämän asian omien kokemuksiensa perusteella. Tutkimuksen tarkoituksena on esittää varusmiesten johtajakoulutusta antavien nuorten upseerien kokemuksiin perustuva näkemys siitä, onko varusmiesten johtajakoulutuksessa kehittämisen tarvetta, keskittyen tilanteenmukaisen johtamisen kouluttamiseen, arvioimiseen ja siitä palautteen antamiseen. Tarkoituksena on myös selvittää, miten syväjohtamisen kysymyssarjan tuottama johtajaprofiili palvelee tilanteenmukaisen johtamisen kehittymistä, millaisena tämän profiilin merkitys työkaluna nähdään eri joukko-osastoissa ja miten sitä voidaan soveltaa ja hyödyntää tilanteenmukaisen johtamisen kehittämisessä. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa muutoksen tai kehityksen tarve, ei tuottaa uutta tai kehitettyä toimintatapaa.

1.2 Tutkimuksen tärkeimmät käsitteet

Johtaminen on määritelty usealla eri tavalla. Puolustusvoimien johtamisen ja ohjauksen katonormissa johtaminen on määritelty niin, että ”*johtamisella tarkoitetaan toimivallan ja ohjauksen käyttämistä henkilöstöön, joukkoihin ja suorituskykyihin tehtävän ja tavoitteen toteuttamiseksi*”. (Pääesikunta 2015) Hannele Seeck määrittelee johtamisen siten, että johtamisella tarkoitetaan toimintaa, jolla ihmisten työpanosta ja tarvittavia resursseja pyritään hankkimaan, suuntaamaan ja käyttämään systemaattisesti jonkun tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. (Seeck 2008, 18) Molemmat määritelmät kuvastavat yleisenä pidettävää tulkintaa siitä, että johtaminen on tavoitteellista vuorovaikutusta, jonka avulla pyritään saavuttamaan jokin tietty asia. Kirjallisuudessa johtaminen on jo vuosikymmeniä jaettu leadership ja management-käsitteisiin. Tässä karkeassa kahtiajaossa managementilla on kuvattu sellaista johtamista, joka kohdistuu asioihin, ja leadershipillä on kuvattu johtamista, joka kohdistuu ihmisiin. (Krogars 1997, 74–75) Kahtiajako ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen, sillä kummankaan käsitteen määrittäminen ei ole ollut täysin yksiselitteistä. Management on määritelty eri alojen kirjoittajien toimesta eri tavoin, riippuen heidän näkökulmastaan. Määritelmiä yhdistävä tekijä on kuitenkin se, että management nähdään asiana joka luo, ja kontrolloi organisaation ympäristöä siten, että se luo edellytykset siellä työskenteleville ihmisille antaa kaikkensa ja tehdä parhaansa. (Prasad & Gulshan 2011, 5–9) Sama pätee leadershipin määritelmiin. Stodgill (1974) esitti että leadershipin määritelmiä on olemassa lähes yhtä monta kuin leadershipin tutkijoita. Leadershipin määritelmissä kuitenkin useimmiten nojataan siihen olettamukseen, että leadershipissa pyritään tarkoituksenmukaisella vaikuttamisella ohjaamaan ja järjestelmään ihmisten välistä toimintaa ja suhteita ryhmässä tai organisaatiossa. (Yukl 2009, 20–21)

Aalto (2002) esittää, ettei johtajuuden tarkastelu managementin ja leadershipin välisenä kaksintaisteluna ole perusteltua, sillä ne eivät ole toisistaan riippuvaisia tai toisiaan poissulkevia. Menestyvä organisaatio vaatii toimiakseen sekä managementin että leadershipin mukaisia johtajia. Managementilla luodaan organisaatiolle esimerkiksi päämäärät ja strategiat, ja leadershipilla ohjataan henkilöstö toimimaan niiden suuntaisesti. Managementin ja leadershipin merkitystä organisaation kaikilla tasoilla ei myöskään voi vähätellä. Johtamisen onnistumisen takaamiseksi olisi hyvä, että organisaatiossa olisi kykyä toimia sekä managementin että leadershipin periaatteiden mukaisesti kaikilla organisaation tasoilla. (Aalto 2002, 167–168)

Sotilasjohtamisessa johtajalta tarvitaan sekä managementin että leadershipin tyylistä johtamista. (vrt. Aalto 2002, 168–169) Aki-Mauri Huhtinen on jakanut johtamisen osa-alueet nelikenttään, jossa managementin ja leadershipin lisäksi ovat organisaatorakenteet ja organisaatiokulttuuri. Huhtisen mukaan nämä neljä osa-aluetta ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa, ja niiden keskinäisriippuvuuden hallintaan kulminoituu johtamisen onnistuminen tai epäonnistuminen. Sotilasjohtamisen moniulotteisuus syntyy siitä, että sotilaiden tulee kyetä johtamiseen eri toimintaympäristöissä. Johtamisen nelikentän osa-alueet painottuvat eri tavalla eri toimintaympäristöissä, ja niiden painotusten hallinta esimerkiksi rauhanajan toimintaympäristössä ja sodanajan toimintaympäristössä ratkaisevat lopputuloksen. (Johtajan käsikirja 2012, 21) Sotilasjohtajan on siis kyettävä hallitsemaan johtamisen kaikki osa-alueet, joten on luontevaa, että tässä tutkimuksessa käsitellään johtamista laajana kokonaisuutena jossa management ja leadership painottuvat tasaisesti.

Puolustusvoimien johtajakoulutuksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, johtaja- ja kouluttajakoulutusta jota varusmiesjohtajille puolustusvoimissa annetaan. Varusmiesjohtajille annettava johtajakoulutus alkaa aliupseerikurssin 1. jaksolla (AUK I), ja se jatkuu aliupseerikurssin 2. jaksolla (AUK II) tai reserviupseerikurssilla (RU- kurssi) niiden osalta, jotka koulutetaan joukkueenjohtajiksi. Koulutus jatkuu kurssien jälkeen varusmiesjohtajien johtajakaudella, jolloin varusmiesjohtajat harjaantuvat johtajana johtaen omia joukkojaan omassa sodanajan tehtävässään. Kaikkiaan varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksen opetussuunnitelman mukainen laajuus on 30 opintopistettä (800 tuntia). (Johtajakansio 2015, Liite 1, 2) Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen sisältö ja sen jakaantuminen eri kursseille on esitetty kuvassa 1.

KOULUTUSKAUDET JA OPINTOJAKSOT	Opintopisteet (tunnit)
AUK I	
1.1 Johtamisen ja kouluttamisen perusteet	1 (30)
AUK II + RU-kurssi	
1.2 Johtamistaidon peruskurssi	1,5 (40)
1.3 Koulutustaidon peruskurssi	1,5 (36)
1.4 Johtamis- ja koulutustaidon harjoittelu	2 (56)
JOHTAJAKAUSI	
1.5 Koulutustaidon jatkokurssi 1	1 (26)
1.6 Koulutustaidon jatkokurssi 2A ja 2B	1 (26)
1.7 Koulutustaidon jatkokurssi 3	1 (26)
1.8 Koulutustaidon harjoittelu	9 (240)
1.9 Tiimityöskentely	1,5 (40)
1.10 Johtamistaidon jatkokurssi	1,5 (40)
1.11 Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen	9 (240)
Yhteensä	30 (800)
1.12 Muun koulutuksen hyväksiluettavuus (ei kuulu opetussuunnitelman kokonaistuntimäärään)	9 (240)
MIEHISTÖ	
1.13 Sotilaan vuorovaikutuskurssi	(6)

Kuva 1. Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen opetussuunnitelma. (Johtajakansio 2015, Liite 1, 2).

Johtaja- ja kouluttajakoulutuksen opetussuunnitelmasta nähdään, että varusmiesjohtajille opetetaan kursseilla perusteet johtamisesta, mutta varsinainen harjaantuminen tapahtuu pääasiassa kurssien jälkeen johtajakaudella. Tämän tutkimuksen aihepiiri koskettaa eniten johtajakaudella tapahtuvaa harjaantumista ja opittujen perusteiden soveltamista, jolloin se kuuluu johtaja- ja kouluttajakoulutuksen opetussuunnitelman kohtaan 1.11.

Tutkimuksen kannalta muut tärkeät käsitteet, syväjohtaminen, syväjohtamisen kysymyssarja, johtajaprofiili, tilannejohtaminen ja tilanteenmukainen johtaminen on avattu lukijalle luvussa 2.

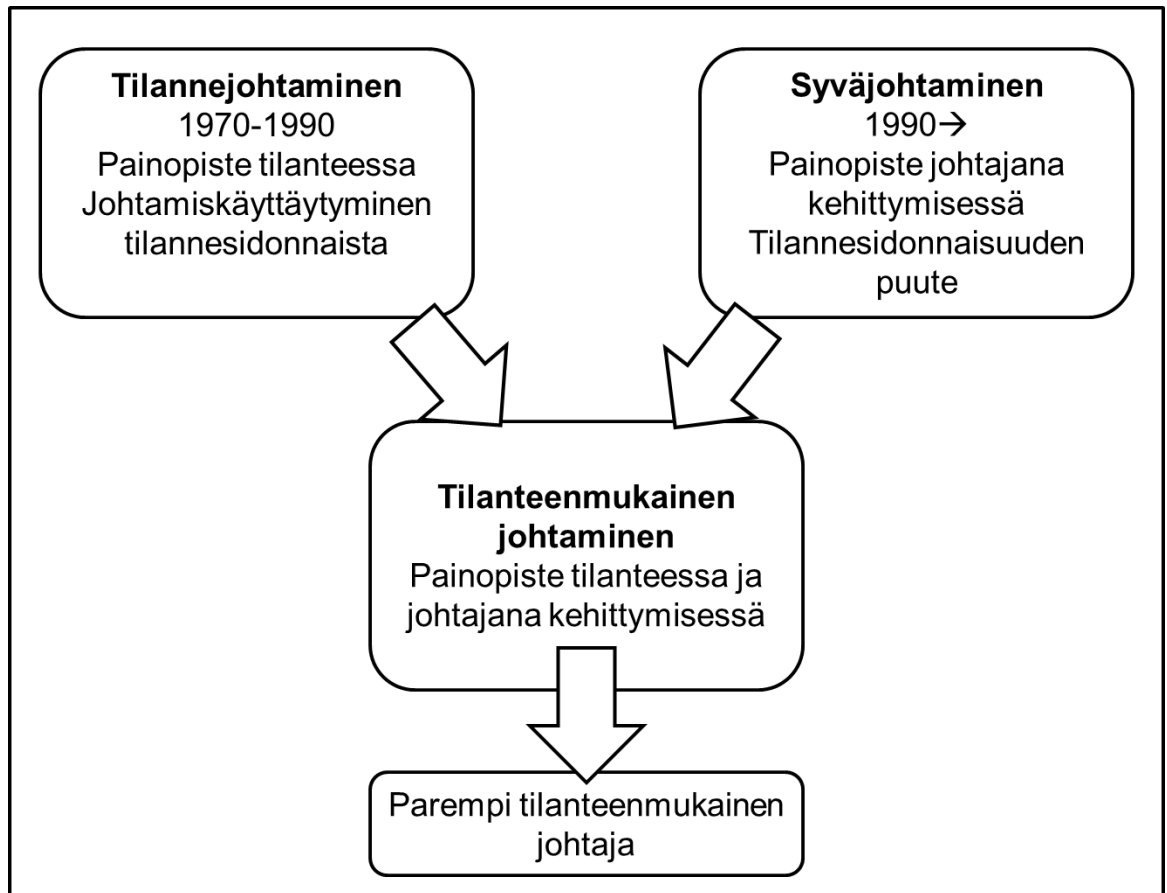
1.3 Katsaus aikaisempiin tutkimuksiin

Syväjohtamista ja tilannejohtamista on tutkittu sekä puolustusvoimissa että siviilissä laajasti jo aikaisemmin. Pelkästään Maanpuolustuskorkeakoulussa on vuodesta 2010 lähtien tehty Sotatieteiden maisterikurssien ja Yleisesikuntaupseerikurssien toimesta 24 pro gradu- tutkielmaa ja 5 diplomityötä, jotka jollakin tasolla käsittelevät aihetta syväjohtaminen. Aiheesta tilannejohtaminen on tehty seitsemän pro gradu- tutkielmaa ja 2 diplomityötä. Tässä kappaleessa esitetään tutkimuksia jotka tarkemmin käsittelevät tämän tutkimuksen aiheita ja luovat osaltaan pohjaa ja taustaa tälle tutkimukselle. Esiteltävissä tutkimuksissa keskitytään sellaisiin tutkimuksiin jotka käsittelevät syväjohtamisen ja tilannejohtamisen aihepiirejä Puolustusvoimien toimintaympäristössä kriisi ja erityisololoissa.

Tommi Kinnunen tutki väitöskirjassaan syväjohtamisen mallin mukaista johtajana kehittymistä puolustusvoimissa. Kinnunen tutki valmistuneen 83. kadettikurssin sekä 56. peruskurssin kantahenkilökunnan johtajana kehittymistä pitkittäistutkimuksella, jonka aikana hän vertaili kehittymistä tutkittavien johtajaprofiilien avulla. Kinnunen oli jakanut tutkittavat kontrolliryhmiin ja koeryhmiin, joista koeryhmille järjestettiin tutkimuksen aikana 2–3 jatkokoulutusseminaaria. Jatkokoulutusseminaarien tavoitteena oli kohottaa osallistujien valmiutta syväjohtamisessa, transformationaalisesta johtamisesta, the full range of leadership -mallissa sekä johtamisen kehittämismenetelmissä. Jatkokoulutusseminaarien haluttiin toimivan oman johtamisen reflektointitilaisuuksina, joissa osallistujat syventyivät tulkitsemaan omia johtajaprofiilejaan eri menetelmin. Kinnusen tutkimuksen tulokset osoittavat, että koeryhmien, joiden johtamisen kehittymistä oli edistetty jatkokoulutusseminaareilla, johtajana kehittyminen oli parempaa kuin kontrolliryhmien. Verrattaessa alku- ja loppumittauksia voitiin todeta kadettikurssin koeryhmän osalta johtajana kehittymisen olleen oikean suuntaista lähes jokaisessa ulottuvuudessa, kun taas kontrolliryhmällä kehittymistä oli tapahtunut noin 50 prosentissa tarkasteltavista ulottuvuuksista. Vaikka tutkimuksen tulokset eivät Kinnusen mukaan tutkimuksen kenttäkokeellisen luonteen takia ole täysin yleistettävissä, osoittaa tutkimus kuitenkin jatkokoulutusseminaarien vaikutuksen johtajana kehitymiselle. (Kinnunen 2003)

Matti Kuokkanen tutki pro gradu -tutkielmassaan tilannejohtamista kriisinhallinnan toimintaympäristössä. Hänen tutkimuksen tutkimustehtävänä oli ymmärtää ja täsmentää ilmiötä, joka on tilannejohtaminen kriisinhallinnan kontekstissa, sekä sen tieteellistäminen ja liittäminen Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen opetuksessa käytettävään johtamisen nelikenttään. Hänen yhtenä apututkimuskysymyksenä oli: Pystyvätkö syväjohtamisen malli ja Hersey'n & Blanchardin tilannejohtamisen malli kuvaamaan ja selvittämään tilannejohtamisen? Kuokkasen tutkimus oli rajattu käsittelemään KFOR -kriisinhallintaoperaatiota, jossa hän itse oli palvellut. Kuokkasen tutkimuksessa tilannejohtamisella tarkoitettiin sellaista johtamistoimintaa, joka tapahtuu kriisinhallinnan kontekstissa, ei-tavanomaisessa tilanteessa. Tällaisessa tilanteessa on operatiivista tehtävää suorittaessa vaarana joutua voimankäyttötilanteeseen, josta selviytyminen vaatii johtamista. Kuokkasen tutkimuksen tuloksien mukaan tilannesidonnaiset mallit, syväjohtaminen tai tilannejohtaminen, eivät kykene yksistään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Hän näkee Hersey'n ja Blanchardin tilannejohtamisen mallissa ristiriidan esimiehen käyttäytymisen ja alaisten valmiustason suhteen tilanteissa joissa tilannejohtamista vaaditaan. Hänen mukaan tilannejohtamisessa johtajan on aina luotettava siihen, että alaiset ovat halukkaita ja itseensä luottavia. Kuokkasen mukaan kuitenkin tilannejohtamista vaativat tilanteet vaativat johtajalta tarkkaa ohjaamista ja ohjeiden valvontaa riippumatta siitä mikä on alaisten valmiustaso. Kuokkasen mukaan tilannejohtaminen vaatii johtajalta tietyn määrän karismaa, ja sen vuoksi kaikista henkilöistä ei voi tulla hyviä tilannejohtajia tai taistelunjohtajia. Karisman puuttuminen syväjohtamisen mallista on Kuokkasen mukaan tekijä jonka takia syväjohtamisen malli ei täysin vastaa tilannejohtamista, vaikka mallin mukainen toiminta muuten helpottaakin tilannejohtamista. (Kuokkanen 2007)

2 TUTKIMUKSEN TOOREETTINEN TAUSTA



Kuva 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Kuvassa 2 esitetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys ei varsinaisesti muodostu johtamisen teorioista, vaan Vesa Nissisen kehittämästä puolustusvoimien johtajakoulutuksen perustana olevasta syväjohtamisen mallista, sekä Paul Hersey'n & Kenneth H. Blanchardin tilannejohtamisen mallista. Johtamisen mallit eroavat johtamisen teorioista siten, että teoria pyrkii selittämään, miksi jokin asia tehdään, kun taas malli kuvaa kaavaa jostakin olemassa olevasta. Mallin kaava voidaan opetella ulkoa, jolloin se voidaan toistaa jonkin asian saavuttamiseksi. (Hersey & Blanchard 1990, 163) Koska tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä selvittämään, miten tilannejohtamisen malli ja syväjohtamisen johtajana kehitymisen periaate ovat yhdistettävissä, avaan myös tässä luvussa tilanteenmukaisen johtamisen käsitettä siten, miten se tässä tutkimuksessa halutaan ymmärrettävän.

2.1 Tilannejohtamisen malli

Tilannejohtamisen malli on alun perin syntynyt liikkeenjohdon tarpeista. Vaikka tilannetekijöiden huomioiminen johtamisessa ilmenee jo esimerkiksi Tannebaumin ja Schmidtin johtamiskäyttäytymisen jatkumossa sekä Fiedlerin kontingenssimallissa, pidetään mallin kehittäjänä Paul Herseytä ja Kenneth Blanchardia, jotka alkuaan esittivät näkemyksensä teoksessa *Management of Organisational Behavior*. (Krogars 1997, 75)

Hersey ja Blanchardin tilannejohtamisen malli rakentuu kolmen tekijän keskinäisestä vuorovaikutuksesta: (1) tehtäväkeskeinen käyttäytyminen, (2) ihmiskeskeinen käyttäytyminen ja (3) alaisen valmiustaso suorittaa tiettyjä tehtäviä tai toimintoja pyrkiessään tavoitteeseensa. Hersey ja Blanchardin mukaan alaiset yksittäisinä ihmisinä joko hyväksyvät tai torjuvat esimiehen, ja he voivat ryhmänä määrittää, millainen henkilökohtainen valta esimiehellä todellisuudessa on. Siksi alaisten merkitys kaikissa tilanteissa on suuri. Tästä johtuen tilannejohtamisen malli keskittyy, kaikista muista mahdollisista tilannemuuttujista huolimatta, pääasiassa tarkastelemaan esimiehen käyttäytymistä suhteessa alaisiin. (Hersey & Blanchard 1990, 163) Sovellettaessa mallia, on tärkeää ymmärtää mallin kolmen tekijän sisältö sellaisenaan kuin ne tässä mallissa on tarkoitettu. Hersey ja Blanchard avaavat tekijöiden merkityksen seuraavasti:

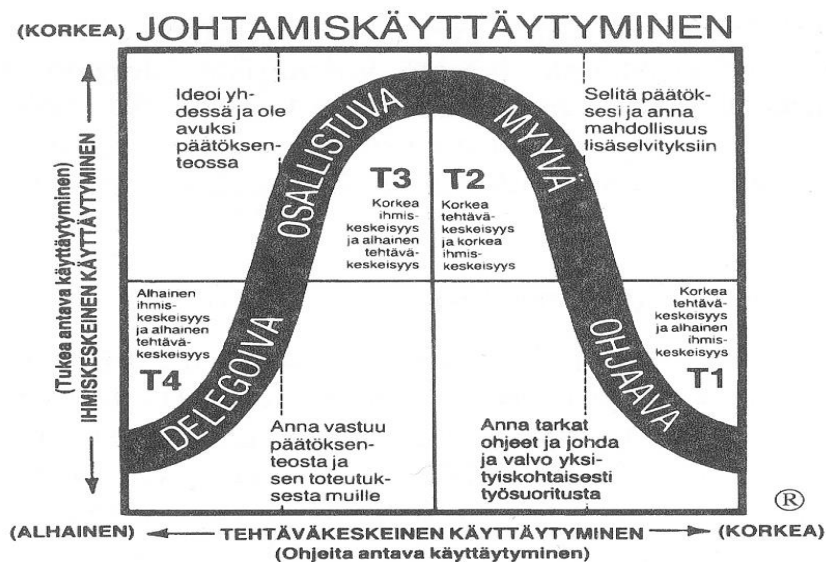
(1.) *”Tehtäväkeskeinen käyttäytyminen määritellään laajuudeksi, jolla esimies määrittelee henkilön tai ryhmän velvollisuudet ja vastuut. Tällaiseen käyttäytymiseen kuuluu siitä määrittäminen, mitä ihmiset tekevät, kuinka tekevät, milloin tekevät, missä tekevät ja kuka tekee.”* Esimies ei ole kiinnostunut alaisen tunteista, vaan pyrkii auttamaan häntä suoriutumaan tehtävästään. Ominaista tehtäväkeskeiselle käyttäytymiselle on yhdensuuntainen viestintä. (Hersey & Blanchard 1990, 165)

(2.) *”Ihmiskeskeinen käyttäytyminen määritellään laajuudeksi, jolla esimies käyttää kahden- tai monensuuntaista viestintää. Tällaiseen käyttäytymiseen kuuluu kuunteleminen, auttaminen ja tukea antava käyttäytyminen.”* Esimies on valmis kuuntelemaan, rohkaisemaan ja auttamaan alaistaan haasteiden ylittämiseksi. (Hersey & Blanchard 1990, 165)

(3.) Alaisten valmiudesta määritellään kaksi tärkeintä osatekijää, kyky ja halu. ”Kyky on tietoa, kokemusta ja taitoa, jota henkilöllä tai ryhmällä on tietyn tehtävän tai toiminnon suorittamiseen. Se on osaamista.” Kykytasoa on aina tarkasteltava tiettyyn tehtävään sitoen, sekä halutun loppuasetelman ja tavoitteiden saavuttamisen valossa. (Hersey & Blanchard 1990, 168)

”Halu on määrä, joka henkilöllä tai ryhmällä on itseluottamusta, sitoutumista ja motivaatiota tietyn tehtävän suorittamiseen.” Tässä on muistettava, että vaikka halun määrä joskus vaikuttaa vähäiseltä, ei aina kuitenkaan ole kyse haluttomuudesta, sillä henkilöillä voi olla muita syitä, kuten kokemattomuus uuden tehtävän edessä, mikä tekee henkilön epävarmaksi. Halukkuus on vain yksi sana kuvaamaan tätä asiaa. (Hersey & Blanchard 1990, 168)

Hersey ja Blanchard ovat kuvan 3 mukaisesti asettaneet mallinsa nelikenttään, jossa on osoitettu, millainen johtamiskäyttäytyminen tai johtamistyyli sopii käytettäväksi kussakin alaisen valmiustason tilanteissa. Tilannejohtamisen mallin mukaan ei ole olemassa yhtä tiettyä oikeaa johtamistapaa, vaan tapa jolla ihmisiin pyritään vaikuttamaan, riippuu niiden ihmisten valmiustasosta, joihin halutaan vaikuttaa. (Hersey & Blanchard 1990, 164)



ALAISEN TEHTÄVÄKOHTAINEN VALMIUS

KORKEA	KESKITASOINEN		ALHAINEN
V4	V3	V2	V1
<ul style="list-style-type: none"> kykenevä halukas tai itseensä luottava 	<ul style="list-style-type: none"> kykenevä haluton tai epävarma 	<ul style="list-style-type: none"> kykenemätön halukas tai itseensä luottava 	<ul style="list-style-type: none"> kykenemätön haluton tai epävarma

ALAISEN PÄÄTÖS
JA ITSEOHJAUS

ESIMIEHEN PÄÄTÖS
JA OHJEET

Kuva 3. Tilannejohtamisen malli. (Hersey & Blanchard 1990, 164)

Tilannejohtamisen mallin ydin on siinä, että esimies kykenee tunnistamaan alaistensa vahvuudet ja heikkoudet heidän omiin tehtäviinsä sitoen. Jotta esimies saisi alaisistaan irti mahdollisimman hyvät tulokset, on hänen osattava tukea alaisiaan niissä asioissa, joissa tukea tarvitaan, ja antaa alaiselle toiminnanvapautta ja liikkumavaraa niissä asioissa, joissa alainen kykenee toimimaan itsenäisesti. Kuvassa 3 Hersey ja Blanchard ovat esittäneet millainen johtamistyyli soveltuu kunkin tasoisen alaisen johtamiseen. Johtamistyyli on nelikentässä nimetty T1, T2, T3 ja T4. Alaisten valmiustasot ovat nimetty V1, V2, V3 ja V4. (Hersey & Blanchard 1990, 170–171 ja 173–174)

T1:lle on ominaista esimiehen korkea tehtäväkeskeinen ja matala ihmiskeskeinen käyttäytyminen. Tässä tyyliässä esimies tekee päätökset, ja antaa tarkkaa opastusta ja ohjausta alaiselle päätöksen toteuttamiseksi. Esimies valvoo alaisen työsuoritusta tarkkaan ja yksityiskohtaisesti. Tällainen johtamiskäyttäytyminen sopii tilannejohtamisen mallin mukaan käytettäväksi, kun alaisen valmiustaso on alhainen ja alainen on sekä kykenemätön että haluton suorittamaan tehtävää. Tällainen valmiustaso on tilannejohtamisen mallissa kuvattu V1:llä. (Hersey & Blanchard 1990, 170–171 ja 173–174))

T2 tyylin johtajalla sekä tehtäväkeskeinen että ihmiskeskeinen käyttäytyminen ovat korkealla tasolla. Tässäkin tyyliässä esimies tekee päätökset, mutta hän ohjeistaa alaiset perustellen ja antaa mahdollisuuden keskusteluun ja selventäviin kysymyksiin. Esimiehelle on ominaista myyvä, selittävä ja taivutteleva ote käsiteltäessä alaisia. Tällainen johtamiskäyttäytyminen soveltuu mallin mukaan tilanteeseen, jossa alaisen valmius on V2; alhainen tai keskitasoa. Alainen on kykenemätön, mutta halukas tai itseensä luottava tehtävän suorittamisen suhteen. (Hersey & Blanchard 1990, 170–171 ja 173–174)

T3 tyyliässä esimies antaa alaiselleen enemmän vastuuta. Päätökset tehdään joko yhdessä, tai alaisen toimesta esimiehen tukemana ja rohkaisemana. Esimiehelle on ominaista korkea ihmiskeskeinen ja alhainen tehtäväkeskeinen käyttäytyminen. Esimiehen rooli on osallistua, rohkaista ja sitouttaa alainen ideoimalla ja keskustelemalla yhdessä. Tämä tyyli soveltuu käytettäväksi alaisen valmiustason ollessa V3; keskitasoinen tai korkea. Alainen on kykenevä, mutta haluton tai epävarma suoriutumisestaan tehtävässään. (Hersey & Blanchard 1990, 170–171 ja 173–174)

T4 tyylinen esimies on delegoiva, tarkkaileva ja toteuttava. Ominaisuuksia on alhainen ihmiskeskeisyys ja alhainen tehtäväkeskeisyys. Esimies antaa alaiselle vastuun päätöksenteosta ja työn toteuttamisesta. Tätä tyyliä voidaan käyttää alaisen valmiustason ollessa korkea ja alaisen ollessa kykenevä tehtävän toteuttamiseen sekä halukas ja itseensä luottava. Tämä valmiustaso on mallissa kuvattu V4:llä. (Hersey & Blanchard 1990, 170–171 ja 173–174)

Hersey ja Blanchardin mukaan tilannejohtamisen malli on todettu toimivaksi erilaisissa toimintaympäristöissä, mukaan lukien sotilasorganisaatioissa. Tilannejohtamisen mallin toimivuudesta kertoo se, että Yhdysvaltojen 500 suurimmasta yrityksestä yli 400 yrityksen koulutus- ja kehitysohjelmat perustuvat mallin soveltamiseen. Heidän mukaansa malli on saanut laajaa hyväksyntää myös asevoimien piirissä. (Hersey & Blanchard 1990, 181 ja 190) Tilannejohtamisen mallien periaatteiden soveltamisesta löytyy myös viitteitä Suomen puolustusvoimien kirjallisuudesta. Kirjassa Sotilasjohtaja osa II esitetään yhtenä esimiestäiteorianana Fiedlerin näkemyksiä, jonka mukaan kolme keskeisintä tekijää ovat johtajan henkilökohtaiset suhteet ryhmän jäseniin, johtajan muodollinen asema ja auktoriteetti sekä alaisten tehtävien selvyden aste. (Sotilasjohtaja osa II 1990, 53) Kuten Hersey ja Blanchardin malli, myös tässä mallissa keskiössä on johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutus ja sen muuttaminen alaisten tarpeiden mukaan. Tätäkin selkeämpi yhteys on todettavissa Hersey ja Blanchardin mallissa T4 tyyppisen johtajan ja V4 tyyppisen alaisen kohdalla. Puolustusvoimissa tätä kutsutaan tehtävätaktiikaksi, jolloin alaiselle annetaan tehtävä ja resurssit, jonka jälkeen alainen itse ratkaisee sen miten tehtävän toteuttaa. Tällaisen mallin suora soveltaminen sotilasjohtamiseen, kriisijohtamiseen tai sodanajanjohtamiseen on kuitenkin ongelmallista. Edellä mainituissa toimintaympäristöissä tilanteeseen vaikuttaa alaisten tarpeiden ja valmiustason lisäksi lukuisia muita tekijöitä jotka johtajan on kyettävä huomioimaan. Mallin soveltamisen ongelmallisuudesta kerrotaan tarkemmin luvussa 2.4.

2.2 Syväjohtamisen malli

Varusmiesten uusi koulutusohjelma käynnistyi Puolustusvoimissa virallisesti vuonna 1998 ja syväjohtamisen kysymyssarja palautetyökaluna otettiin käyttöön 1999. (Nissinen toim. 2000, 33 ja 36) Sotilasjohtamisen kokonaisuus tai hyvän sotilasjohtajan ominaisuudet ovat uudessa koulutusohjelmassa samat kuin ennenkin, mutta uuden koulutusohjelman tarkoituksena on luoda pohja johtajana kehittymiselle. (Nissinen 2000, 6)

Transformationaalisen johtajuuden teorian kehittyminen on alkanut 1970 -luvulla. Mallin tuksi on vuosien saatossa kertynyt todistusaineistoa kaikista organisaatiotasosta ja yhteiskuntamuodoista. (Nissinen 1997, 34) Ensimmäiset viitteet mallin synnystä löytyy vuodelta 1973 Downtonin teoksesta *Rebel Leadership*, mutta mallin luojana pidetään James McGregor Burnsia (*Leadership*, 1978). (Nissinen 1997, 34) Burnsien keskeinen ajatus on erottaa kontrolloiva johtajuus transformationaalisesta johtamisesta. Burnsien mukaan kontrolloivan johtajan tarkoituksena on saavuttaa omat tavoitteet välittämättä yhtään siitä kohtaavatko hänen tavoitteensa alaisten tavoitteiden kanssa. Transformationaalisen johtajan pyrkimyksenä on sitouttaa alaiset tavoittelemaan yhteistä päämäärää, tunnistamalla alaisten motiivit ja luomalla toimiva vuorovaikutussuhde alaisiin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Burns 1978, 18)

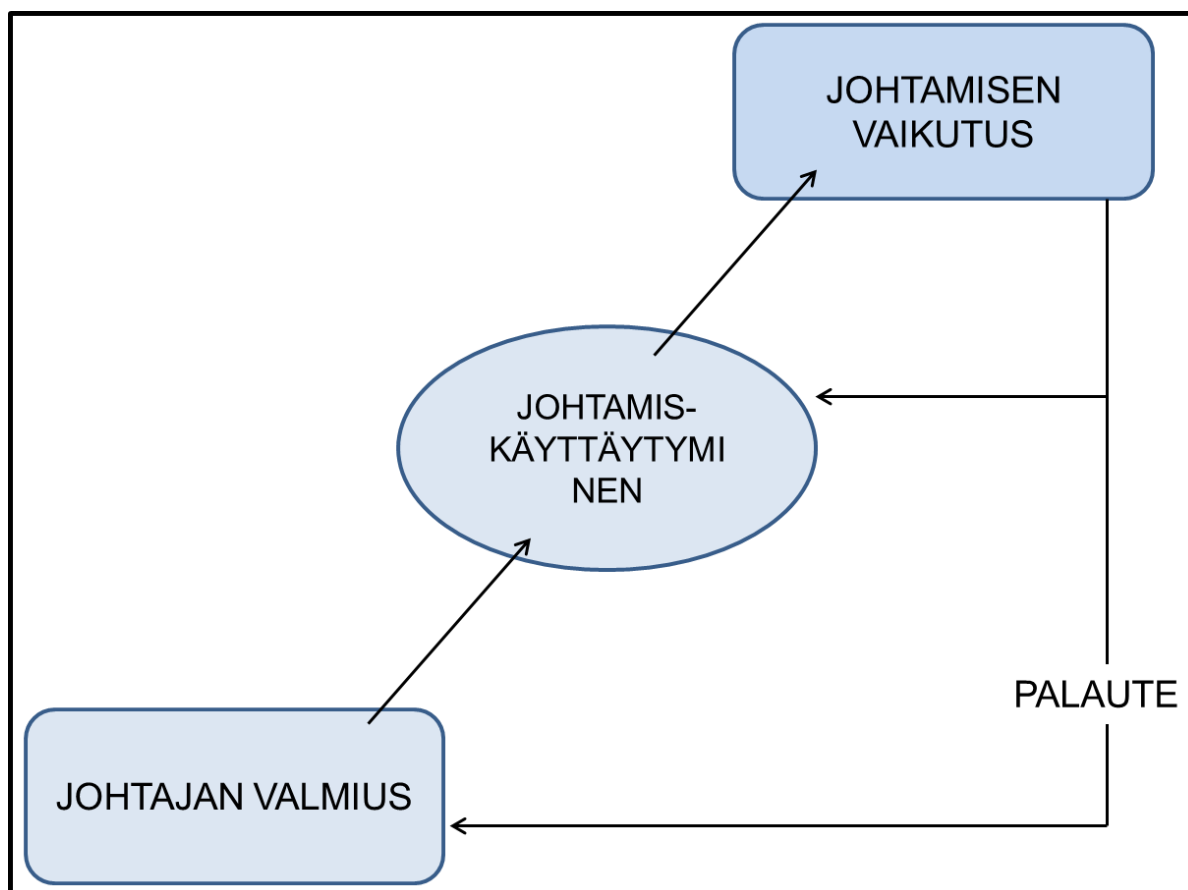
Mallin pääasiallisena kehittäjänä pidetään Bernard Bassia. Bass esitti transformationaalisen johtamisen muodollisen teorian, sekä mallin ja mittarit transformationaalisen johtamiskäyttämisen arvioimiseksi kirjassaan *Leadership and Performance Beyond Expectations* vuonna 1985. (Bass & Avolio 1994, 2) Bass otti teoriansa lähtökohdaksi Burnsien vuonna 1978 esittämän kahtiajaon kontrolloivan ja transformationaalisen johtamisen välillä, jonka kehittämistä hän jatkoi yhdessä kollegoidensa kanssa. (Bass 1985, 4–7) Bass (1985) lisäksi muun muassa Howell ja Avolio (1993), Bycio, Hackett ja Allen (1995) sekä Avolio, Bass ja Jung (1997) pystyivät tunnistamaan transformationaalisen johtamisen ulottuvuudet. Näiden perusteella transformationaalinen johtaminen jaettiin neljään alalokeroon, Idealized Influence (II), Inspirational Motivation (IM), Intellektuaalinen Stimulaatio (IS) ja Individualized Consideration (IC). (Bass & Riggio 2006, 6-7)

Suomessa transformationaalisen johtajuuden mallin kehittäjänä pidetään Vesa Nissistä, joka ensimmäisen kerran käsitteli aihetta kirjassaan ”Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet” (1997), tarkemmin Nissinen esittelee uuden koulutusohjelman kirjassaan ”Puolustusvoimien johtajakoulutus” (2000). (Vuorio 2001, 34) Nissisen kehittämä syväjohtamisen malli on Puolustusvoimien uudistuneen johtajakoulutusohjelman tietosisällön ydin. Se pohjautuu transformationaaliseen johtamiseen ja sen erinomaisen johtamiskäyttämisen ulottuvuuksista käytetään nimitystä syväjohtamisen kulmakivet. (Nissinen 2000, 79) Syväjohtaminen on periaatteena verrattavissa syväoppimiseen. Toiskallion (1997) mukaan syväoppiminen on sitä, että oppija ymmärtää tietoon liittyvän kokonaisuuden ja kykenee soveltamaan oppimaansa toisessa ongelmatilanteessa, sekä tekemään valintoja ja toimimaan tehokkaasti uusissa ja yllättävissä tilanteissa. Siihen kuuluu myös omien käsitysten, arvostusten ja oman toiminnan kriittinen tarkastelu ja kehittäminen. Vaihtamalla Toiskallion määritelmästä sanan oppija tilal-

le sana alainen, on se lähes sellaisenaan siirrettävissä syväjohtamiseen, sillä syväjohtaminen perustuu samoihin toimintoihin kuin syväoppiminen. (Nissinen 2000, 81)

2.2.1 Syväjohtamisen mallin idea ja rakenne

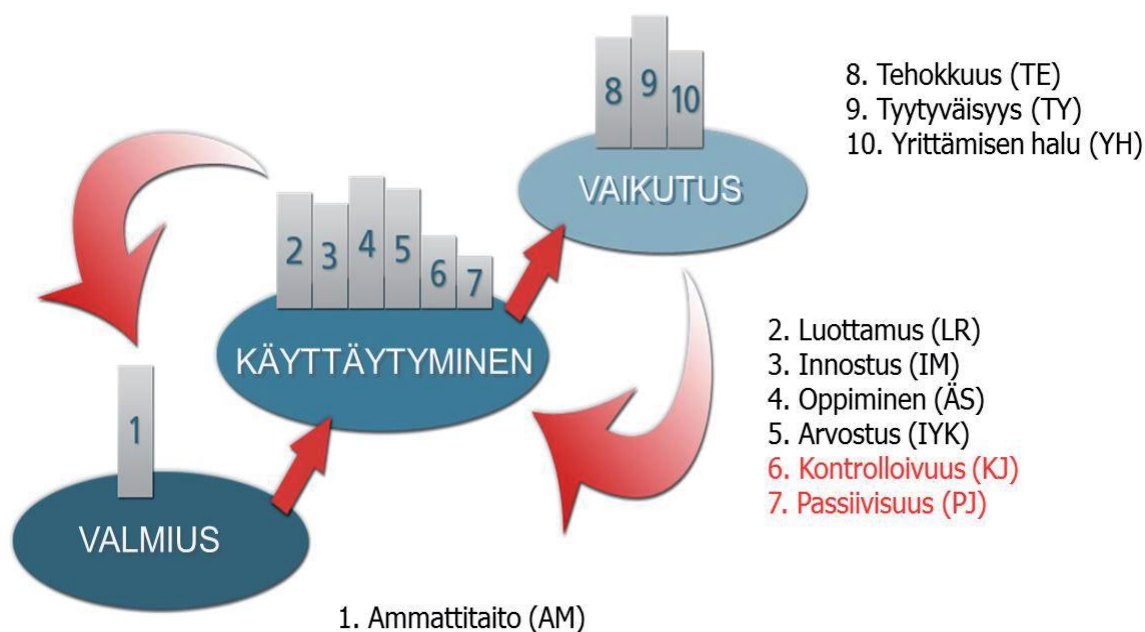
Syväjohtamisen mallin idea on toimia esimiesvalmennuksen perustana ja johtamisen oppimisen mallina. Sen perusteella on kehitetty syväjohtamisen kysymyssarja, jonka avulla voidaan kerätä yksittäisille johtajille palautetta johtamissuorituksistaan, ja luodaan johtajalle oma johtamisprofiili. (Nissinen 2007, 37) Syväjohtamisen malli on työkalu, joka on kehitetty soveltuvaksi suomalaiseen kulttuuriympäristöön ja erityisesti sotilasorganisaatioon. (Nissinen 2000, 79) Syväjohtamisen malli rakentuu johtamiskäyttäytymisen viitekehyksestä ja siitä, mikä on ihmisten mielestä erinomaista johtamiskäyttäytymistä. (Nissinen 2007, 37) Johtamiskäyttäytymisellä tarkoitetaan sellaista johtajan toimintaa, jota voidaan ulkopuolelta havainnoida, ja sitä voidaan arvioida. (Nissinen 2000, 88)



Kuva 4. Johtamiskäyttäytymisen viitekehys. (Nissinen 2000, 88)

Johtamiskäyttäytymistä voidaan koulutuksella harjoitella, mutta johtajan valmiuteen joka on käyttäytymisen perusta, voidaan koulutuksella vaikuttaa vain välillisesti. Siksi lopullinen vastuu johtajana kehittymisessä on johtajalla itsellään. (Nissinen 2000, 88–89) Johtajan käyttäytyminen johtaa aina jonkinlaiseen vaikutukseen. Tätä vaikutusketjua voidaan tarkastella toiseen suuntaan ulkoisen palautteen avulla, josta selviää, miten johtaminen on koettu ja millaisia vaikutuksia sillä on saatu aikaan. Johtamiskäyttäytymisen kehittymisen kannalta ratkaisevaksi jää se, toimiiko johtajan sisäinen palauteprosessi eli pystyykö johtaja syväoppimaan. Kun sisäinen palauteprosessi toimii, muodostuu kuvassa 4 esitettyyn viitekehykseen virtaus, jonka seurauksena oppiminen on mahdollista. (Nissinen 2007, 39) Syväoppimisen tarkoituksena on, että johtaja itse löytää toiminnastaan tarpeen kehittää johtamiskäyttäytymistään. Eliminoimalla tarpeen aiheuttajan johtaja voi uskottavasti muuttaa käyttäytymistään ilman että hän alkaa muodostaa itselleen normaalista toiminnasta poikkeavaa roolia johtamisen tueksi. Pyrkimys on luonnolliseen ja persoonalliseen käyttäytymisen muutokseen. (Nissinen, 2007, 41)

Sen lisäksi, että syväjohtamisen malli perustuu johtamiskäyttäytymisen viitekehykseen, on mallin kehittymiseen ja sen rakenteeseen vaikuttanut se, että sen konkreettisena työkaluna toimiva syväjohtamisen kysymyssarja rajoittaa mallin rakennetta. Tästä syystä on malliin otettu mukaan vain sellaisia ulottuvuuksia, joita voidaan ulkoisesti luotettavasti mitata ja joista voidaan saada ulkoista palautetta. (Nissinen, 2001, 218) Syväjohtamisen mallin rakenne on esitetty kuvassa 5. Kuten kuva osoittaa, on johtajan valmiuksista malliin otettu vain yksi ulottuvuus, ammattitaito. Johtamiskäyttäytymistä mallinnetaan kolmella pääulottuvuudella, syväjohtaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Näistä kolmesta ulottuvuudesta syväjohtaminen on pilkottu neljään pienempään ulottuvuuteen jotka muodostavat syväjohtamisen kulmakivet. Nämä ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Kaikista mahdollisista johtamisen vaikutuksista malli sisältää kolme ulottuvuutta, tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu. (Nissinen 2001, 218–220)



Kuva 5. Syväjohtamisen malli. (Johtajan käsikirja 2012, 35)

Seuraavissa kappaleissa avaan syväjohtamisen kymmenen ulottuvuuden pääsisällöt siten, kuin ne on tarkoitettu puolustusvoimien johtajakoulutuksessa ymmärrettävän.

(1.) Ammattitaito on johtajan tehtävässään tarvitsemien tietojen ja taitojen hallitsemista. Arvioinnin perusta muodostuu arvioijan näkemyksestä johtajan valmiuksista yleisellä tasolla, jolloin ammattitaito on vain osa johtajan valmiutta. Palautteen koostuessa ulkopuolelta tulevista arvioinneista, ei palautteen kautta kannata alkaa määritellä esimerkiksi johtajan arvoja. Palautteen saajan tulee sen sijaan itse olla tietoinen siitä, miten johtamiskäyttäytymistä koskeva palaute tulee vaikuttamaan hänen arvoihinsa ja asenteisiinsa hänen omassa kehitymisprosessissaan. (Nissinen 2000, 100) Ammattitaito on osaamista joka antaa pohjan päätöksenteolle ja asioiden hallinnalle. (Johtajan käsikirja 2012, 36)

(2.) Luottamuksen rakentaminen on ensimmäinen syväjohtamisen kulmakivistä. Johtajan tulee tarjota alaisilleen käyttäytymismallin, sillä alaiset samaistuvat usein esimerkillisiin johtajiin. Luottamus rakentuu asettamalla tarvittaessa alaisten etu oman edun edelle. Olemassa olevat riskit koetaan yhteisiksi. Johtajan eettinen ja moraalinen etu on vahva, kun rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus ovat johtajan käyttäytymisen perustana. Syväjohtaja käyttää muodollista valtaansa vain harvoin, eikä koskaan saavuttaakseen omaa etuaan. (Nissinen 2000, 100) Johtajan on omalla toiminnallaan huolehdittava alaiensa turvallisuudesta, sillä hänen huolenpitonsa alaisistaan lisää luottamusta. (Johtajan käsikirja 2012, 37)

(3.) Inspiroiva tapa motivoida on toinen syväjohtamisen kulmakivistä. Se tarkoittaa sitä, että johtaja saa alaisensa löytämään omasta tehtävästään uusia piirteitä ja haasteita. Alaiset sisällytetään tavoitteiden asetteluun, jolloin ryhmäkiinteys kohenee yhteisten tavoitteiden ja kokemuksen mukana. Johtaja kykenee asettamaan selkeät vaatimukset kunkin alaisen tehtäville ja sitouttamaan alaiset yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtaja luo selkeät pelisäännöt joita kaikki noudattaa, ja johtaja saa omalla esimerkillisellä toiminnallaan alaiset jopa ylittämään tavallisen suoritustasonsa korkealle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaja muistaa tilaisuuden tullen palkita alaisensa hyvistä suorituksista. (Nissinen 2000, 100–101)

(4.) Älyllinen stimulointi on kolmas syväjohtamisen kulmakivistä. Se näkyy siten että johtaja rohkaisee alaisiaan luovuuteen ja tukee alaisten innovatiivisuutta pyrkiessään hakemaan ongelmiin uusia ratkaisumahdollisuuksia ja toimintaan uusia näkökulmia. Johtaja näkee virheet osana opettavaista kehitystä, eikä alenna alaisten itseluottamusta rankaisemalla niistä. Johtaja sitouttaa alaiset mukaan ongelmanratkaisuprosesseihin pyytämällä heiltä ideoita ja sallimalla heidän tekevän uusia ratkaisuja. Johtaja ei odota, että alaiset olisivat hänen kanssaan aina samaa mieltä. Syväjohtaja osaa antaa ja ottaa vastaan niin myönteistä kuin negatiivista palautetta. (Nissinen 2000, 101) Antamalla alaisille haasteellisia tehtäviä ja vastuuta, valmentamalla ja ohjaamalla heitä, heistä kasvaa oman työnsä johtajia. (Johtajan käsikirja 2012, 38)

(5.) Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen on syväjohtamisen neljäs kulmakivi. Tämän kulmakiven taustalla on myönteinen ihmiskäsitys ja aito kiinnostus alaisista. Johtaja hyväksyy yksilölliset erot alaisissaan, ja havaitsee yksilöiden tarpeet kasvaa ja kehittyä. Kehitystä hän pyrkii tukemaan toimimalla valmentajan tapaan. Johtaja tuntee alaisensa henkilökohtaisesti ja on yksilöllisessä vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Syväjohtaja osaa kuunnella, ja hän muistaa myös aikaisemmat keskustelut alaistensa kanssa. Hän pitää alaisistaan huolta kaikissa tilanteissa, niin työ- kuin muissakin asioissa. (Nissinen 2000, 101)

(6.) Kontrolloiva johtaminen korostuu koulutuskäytännöissä. Johtaja ei luota alaisiinsa, mikä näkyy tiukkana valvontana, pyrkimyksenä tehdä kaikki tärkeät asiat itse sekä uskona siihen, että alaiset tekevät työnsä hyvin vain tarkan valvonnan alaisuudessa. Johtaja keskittyy lähinnä virheiden ja totutuista kaavoista poikkeavien suoritusten etsimiseen ja niistä rankaisemiseen. Tällainen johtamistoiminta heikentää alaisten yrittämisenhalua ja omaaloitteisuutta. Alaiset muuttuvat passiivisiksi peläten uusien asioiden kokeilemistä. Tämä ulottuvuus on syväjohtamisen mallin transaktionaalisen johtamisen ulottuvuus. (Nissinen 2000, 101) Tietyissä koulutustilanteissa kontrolloivaa johtamista kuitenkin edellytetään, kuten uuden asian opettamisessa. Varmistamalla että uudet asiat ja toimintatavat opitaan oikein automaatiotasolle asti, luodaan alaisille varmuutta ja turvallisuudentunnetta, mikä edesauttaa johtamista tulevaisuudessa. (Johtajan käsikirja 2012, 39)

(7.) Passiivinen johtaminen on pahimmillaan todellisen johtamisen vastakohta, jossa johtaja ei ota kantaa mihinkään, hän välttelee vastuuta ja pakoilee ongelmatilanteita, eikä halua olla alaistensa kanssa tekemisissä. Johtaja työskentelee omissa oloissaan ja puuttuu asioihin vasta kun hänen on pakko. Johtaja olettaa, että organisaatorakenne ja rutiinit antavat alaisille riittävät perusteet työn tekemiselle. Päätöksenteko on johtajalle vaikeaa ja yleensä hän tekee niitä liian myöhään. (Nissinen 2000, 102)

(8.) Tehokkuus koskee koko johtajan vaikutuksen alaista organisaatiota. Tehokasta organisaatiota leimaa hyvä yhteistyö, yksilöiden halu kehittyä ja kehittää toimintaa, sekä poikkeuksellisen hyvä laatu tekemisessä, jolla asetetut tavoitteet saavutetaan ja jopa ylitetään. Tehokkuus on luonut organisaatioon menestyksen ilmapiirin, joka näkyy myös ulkopuolisille. (Nissinen 2000, 102)

(9.) Tyytyväisyys syntyy niin organisaation tehokkuudesta kuin johtajan toiminnasta. Vaikka alaiset kokevat itse tehneensä ne asiat joista tyytyväisyys syntyy, kokevat he johtajan johtamiskäyttäytymisen sellaiseksi joka mahdollistaa menestymisen. Alaiset ovat tyytyväisiä siitä, että saavat työskennellä juuri oman johtajansa alaisuudessa. (Nissinen 2000, 102)

(10.) Yrittämisen halu on sitä, kun alaiset sitoutuvat organisaation tavoitteisiin niin, että he alkavat vapaaehtoisesti lisäämään omaa panostaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrittämisen halu kasvaa syväjohtajan alaisuudessa, ja hän osaa myös hyödyntää sitä kannustaessaan alaisiaan edelleen parempiin suorituksiin. (Nissinen 2000, 102) Arvioinnissa yrittämisen halulla halutaan mitata sitä, miten johtaja on omalla käyttäytymisellään vaikuttanut alaistensa yrittämisen haluun. (Johtajan käsikirja 2012, 40)

Kaikkia edellä mainittuja ulottuvuuksia on havaittavissa jokaisen johtajan johtamiskäyttäytymisessä. Syväjohtamisen kulmakivien lisäksi myös kontrolloivalle ja passiiviselle johtamiselle on sijansa, tärkeintä on se, missä suhteessa toisiinsa ja kuinka vahvoina eri ulottuvuudet esiintyvät. Yleisesti ottaen tehokkaimmat johtajat näyttävät käyttävän selvästi eniten syväjohtamisen ulottuvuuksia. (Nissinen 2000, 104)

2.2.2 Syväjohtamisen kysymyssarja ja johtajaprofiili

Syväjohtamisen kysymyssarjan tuloksena syntyvä johtajaprofiili, on tärkein yksittäinen työkalu, minkä syväjohtamisen malli tarjoaa johtajalle. Johtajaprofiili on henkilökohtainen väline jonka perusteella johtaja voi tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet. Palautteen hyödyntäminen johtajana kehittymisessä edellyttää, että palautteeseen voidaan luottaa ja että johtajaprofiili analysoidaan kunnolla. Jotta profiilista olisi hyötyä, on johtajan myös tunnistettava oma paikkansa työyhteisössä. Hänen on ymmärrettävä ne ehdot ja tekijät jotka väistämättä vaikuttavat hänen käyttäytymiseen omassa toimintaympäristössä. Tämän työyhteisöanalyysin merkitys korostuu erityisesti laadittaessa johtajalle ensimmäistä profiilia uuteen tehtävään tai toimintaympäristöön siirtymisen jälkeen. (Nissinen 2007, 69–70) Profiilin luonteesta on ymmärrettävä se, että sen tarkoituksena ei ole antaa johtajalle suoria vastauksia, vaan sen perimmäinen tarkoitus on ohjata ja suunnata oppija itse ajattelemaan oman toiminnan kannalta merkityksellisiä ulottuvuuksia. Oppijan on myös itse kyettävä asettamaan profiilin tarjoama palaute omaan toimintaympäristöön ymmärtääkseen omat vahvuudet ja kehittymistarpeet osana omaa toimintaympäristöä ja sen erityispiirteitä. Oppijan oma ajatustyö on se tekijä mikä mahdollistaa oppimisen. (Pääesikunta 2009)

Johtajaprofiili muodostuu esimiehen, vertaisten ja alaisten vastauksista, sekä itsearviosta. Esimies vastaa omasta näkökulmastaan, jolloin vastauksessa yleensä korostuu tuloksellisuus. Alaisten palaute on johtamisen näkökulmasta merkittävin, ja siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota, kun palautetta ja johtajaprofiilia tulkitaan. Alaisten palaute korreloi yleensä kaikkein parhaiten työyksikön tuloksenteeseen, ja se on yleensä kaikkein kriittisin palaute. Vertaisten palautteeseen vaikuttaa moni asia, kuten tehtävät ja vastuut kyseisen työyksikön sisällä. Johtajaprofiilin tarpeellisuutta kuvastaa se, että yleensä oppijan tekemä itsearvio on muiden palautteeseen nähden liian positiivinen. Tämä näkyy tyypillisesti käyttäytymistä mittaavissa ulottuvuuksissa kuten luottamuksen rakentamisessa sekä ihmisen yksilöllisessä kohtaamisessa. (Pääesikunta 2009) Luotettavan palautteen saamiseksi on tärkeää, että palautteeseen vastaa riittävästi henkilöitä ja että se kerätään vallitsevassa tilanteessa. Mitä useampi henkilö vastaa palautteeseen, sitä luotettavampi kokonaiskuva palautteesta syntyy. Vastaajien nimettömyyden takaamiseksi alaisilta ja vertaisilta edellytetään vähintään kolme vastaajaa. Luotettavuuden kannalta on myös ensisijaisen tärkeitä, ettei esimies itse valitse alaisia ja vertaisia vastaamaan omaan palautteeseensa, vaan vastaajiksi otetaan mahdollisuuksien mukaan joko kaikki alaiset ja vertaiset, tai niistä satunnainen otanta. (Nissinen 2007, 71) Luotettavuuden ja mahdollisimman todenmukaisen palautteen aikaansaaminen on tärkeää myös siksi, että johtajien viimeinen, joukkokoulutuskauden päätteeksi tehtävä johtajaprofiili tulostuu johtajien palvelustodistukseen. Johtajien palvelustodistusta voidaan palveluksen jälkeen hyödyntää esimerkiksi hakiessa opiskelupaikkaa tai töitä. (Sotilaan käsikirja 2015, 27 ja 31) Siksi johtajaprofiilien tulisi olla todenmukaisia ja valtakunnallisesti vertailukelpoisia.

Syväjohtamisen kysymyssarja koostuu kahdesta taustakysymyksestä, joilla selvitetään vastaajan asema (alainen, vertainen, esimies vai itsearvio), sekä arvioitavan henkilön asema organisaatiossa (Liite 1). Varsinainen johtajaprofiili muodostuu kolmestakymmenestä väittämästä, joihin vastataan viisijakoisella käyttäytymispohjaisella asteikolla. Nämä kolmekymmentä väittämää jakaantuvat tuottamaan arvioitavasta henkilöstä tietoa jo edellisessä kappaleessa esittämien kymmenen ulottuvuuden mukaisesti. Näistä tiedoista syntyy arvioitavalle henkilölle kymmenulotteinen johtajaprofiili, jonka tueksi kultakin vastaajalta voidaan kerätä rakentavaa avointa sanallista palautetta arvioitavan henkilön vahvuuksista ja kehittämisen tarpeista. (Nissinen 2007, 72–74)

Puolustusvoimien käytössä olevassa profiilin tulkintaohjeessa on tulkitsijalle esitetty lyhyesti profiilin käyttöperiaate, tulkintaan vaikuttavia tekijöitä sekä perusteita saadun palautteen tulkinnalle (Liite 2). Ohjeen mukaan oppimiselle ja vuorovaikutuksen kehittymiselle on parhaat edellytykset, kun oppija on toimintaympäristöanalyysin perusteella muodostanut itselleen kuvan siitä millainen profiili hänen tapauksessaan olisi edes mahdollinen. Tämän prosessin kautta on helpompi löytää omat vahvuudet, joiden varaan oma itseluottamus on helppo rakentaa. Ohje tarjoaa profiilin tulkitsijalle, kaikkiin ulottuvuuksiin eriteltynä, useita apukysymyksiä omien kehittämiskohteiden määrittämiseksi ja käytännön ajatuksia siitä miten kehitettäviä osa-alueita voisi konkreettisesti kehittää. (Pääsikunta 2009)

2.3 Mallien vertailua

Tämän vertailun tavoitteena on esittää mallien merkittävimmät erot ja yhtäläisyydet, sekä pohtia mallien tarkoituksia. Ensimmäinen merkittävä ero, joka malleja tarkasteltaessa on ymmärrettävä, on niiden alkuperäinen tarkoitus. Tilannejohtamisen mallin ensisijainen tarkoitus on lisätä tehokkuutta ja tuottaa parempia tuloksia. Syväjohtamisen mallin ensisijainen tarkoitus on luoda pohjaa johtajan jatkuvalla johtajana kehittymiselle. Kuvassa 6 olevassa taulukossa on esitetty mallien eroja tietyissä johtamiseen liittyvissä osa-alueissa, joita tässä vertailussa halutaan tarkastella. Vertailuun valikoitui sellaisia osa-alueita, joita johtamisessa voidaan pitää merkittävänä riippumatta siitä missä tilanteessa ja toimintaympäristössä johtamista tarkastellaan.

Osa-alue	Tilannejohtaminen	Syväjohtaminen
Tehtävä ja tavoite	Pyrkii saavuttamaan tavoitteet ja tehtävät mahdollisimman tehokkaasti tunnistamalla alaisten kyvyt ja valitsemalla oikea lähestymistapa	Pyrkii parantamaan tehtävien ja tavoitteiden saavuttamista kehityksen avulla. Kiinnittää huomion tehtävän ja tavoitteen saavuttamisesta tulleeseen palautteeseen.
Alaisten käsittely	Pyrkii tunnistamaan alaisten kyvyt ja valmiuden tietyn tehtävän suorittamiseen liittyen.	Pyrkii kohtaamaan alaiset ihmisinä ja ymmärtämään yksilölliset eroavaisuudet. Rakentaa luottamusta ja arvostusta tuntemalla alaisia.
Johtamiskäyttätymien	Määrittelee neljä vaihtoehtoa joista pyrkii valitsemaan parhaan suhteessa alaiseen ja tehtävään.	Ei määrittele tiettyä toimintamallia. Pyrkii jatkuvaan johtamiskäyttätymisen kehittämiseen mallin sisällön mukaisesti.
Tilannesidonnaisuus	Keskittää kaiken huomion tilanteeseen, ja alaisen valmiuksiin toimia tilanteessa.	Ei keskity tilanteeseen. Tarjoaa avaimia kehittymiselle yleisellä tasolla.
Mallin tavoite	Saavuttaa mahdollisimman hyviä tuloksia.	Aikaansaada jatkuvaa johtajana kehittymistä.

Kuva 6. Tilannejohtamisen ja syväjohtamisen mallien vertailu.

Molemmissa malleissa on tavoitteena tuntea alaiset ja pyrkiä muokkaamaan omaa johtamiskäyttäytymistä alaisten mukaan. Tilannejohtamisen mallissa tämä on kuitenkin hyvin pinnallista verrattuna syväjohtamisen malliin. Tilannejohtamisessa johtajaa kiinnostaa ainoastaan alaisen valmiustaso, jonka perusteella johtaja voi valita itselleen sopivan, mallissa ennalta esitetyn johtamiskäyttäytymisen mallin. Syväjohtamisen osalta alaisten tuntemus ja käsittely on viety paljon pidemmälle. Siinä on tavoitteena rakentaa luottamusta ja arvostusta molemminpuolisesti, sekä oppia tuntemaan alaiset yksilöinä. Johtajalta vaaditaan aitoa ihmisläheisyyttä ja välinpitoa, mitä tilannejohtamisen mallissa ei välttämättä vaadita.

Mallien merkittäväksi eroksi on nostettava myös mallien eroavaisuudet tilannesidonnaisuudessa. Tilannejohtamisen malli keskittää kaiken huomion alaisen kykyyn ja valmiuksiin selviytyä jostain tietyssä tilanteesta tapahtuvasta tehtävästä. Syväjohtamisen malli ei puolestaan sido mitään tilanteisiin, vaan käsittelee johtamista ja johtajana kehittymistä hyvin yleisellä tasolla.

Tämän vertailun yhteydessä on esitettävä myös ne mallien vahvuudet, jotka tutkittavassa ilmiössä haluttaisiin yhdistää. Tilannejohtamisen mallin vahvuutena voi pitää sen tilannesidonnaisuutta, sillä eri tilanteiden vaikutukset johtamistoimintaan ovat suuret. Tilannejohtamisen mallin tilannesidonnaisuudessa on kuitenkin sotilasjohtamisen näkökulmasta myös heikkouksia, joista kerrotaan tarkemmin luvussa 2.4. Syväjohtamisen mallin vahvuus on sen ihmisläheisyys, joka nykyajan yhteiskunnassa korostuu, sekä mallin pyrkimys jatkuvaan johtajan kehittämiseen. Yhdistämällä nämä mallien vahvuudet päästäisiin tilanteeseen jossa syväjohtamisen mallin johtajan kehittymisen pyrkimys tuotaisiin johtajan tilannesidonnaisuuden kehittämiseen.

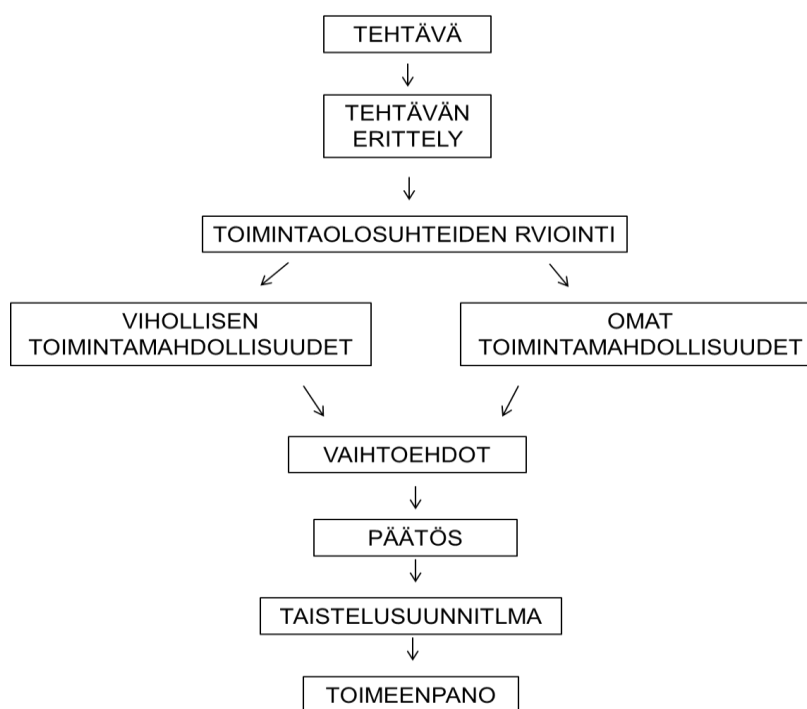
2.4 Tilanteenmukainen johtaminen

Sovellettaessa Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamisen mallia sotilasjohtamiseen, muodostuu ongelmalliseksi se, että mallista on rajattu pois muut tilannetekijät kuin johtajan ja alaisen vuorovaikutus suhteessa alaisen valmiustasoon. Sotilasjohtajan tulee kyetä johtamaan alaisiaan niin rauhan kuin kriisin aikana, ja etenkin kriisin aikana korostuvat johtamiseen vaikuttavat muut tilannetekijät. Siksi sotilasjohtamista ei voi tarkastella niin yksinkertaisesti kuin Herseyn ja Blanchardin mallissa on esitetty. (vrt. Krogars 1997, 76)

Tilanteenmukaisessa johtamisessa halutaan keskittyä alaisten lisäksi myös muihin ympärillä tapahtuviin asioihin jotka vaikuttavat johtajan tilanteenmukaisuuteen. Kriisinhallintatehtävistä saadut kokemukset osoittavat, että johtajan tilannekuva taistelukentän tapahtumista on merkittävässä roolissa taistelun onnistumisen kannalta. Kun taistelukentällä tapahtuu jotain yllättävää kääntyvät alaisten katseet johtajaan, jonka on kyettävä tekemään oikea tilanteenmukainen päätös. (Johtajan käsikirja 2012, 121–122) Puolustusvoimien johtamisen ja ohjaamisen katonormin mukaan johtaminen koostuu seuraavista osa-alueista:

- Tilanneymmärryksen muodostaminen
- Suunnittelu
- Päätöksenteko
- Organisointi
- Toimeenpano
- Arviointi (Pääesikunta 2015)

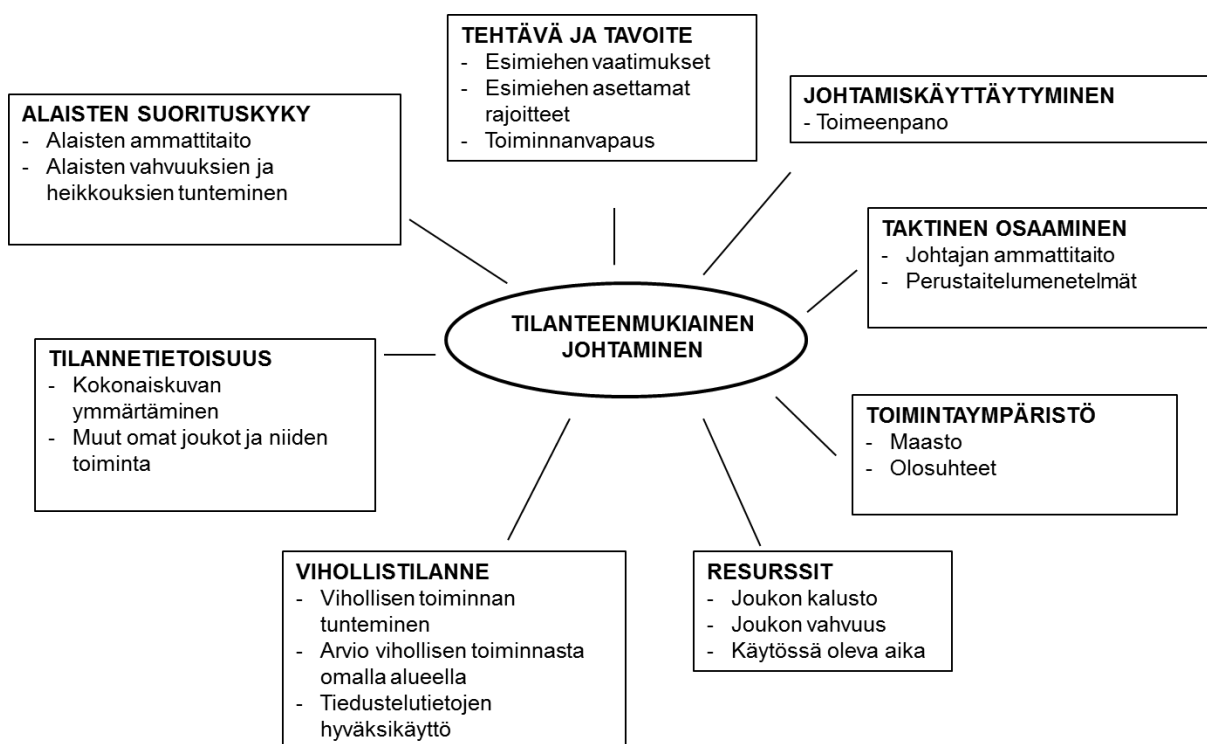
Tämänkin normin perusteella voidaan todeta, että tilanteenmukaisuutta ja tilanteen ymmärtämistä pidetään sotilasjohtamisessa hyvin tärkeänä osa-alueena. Kuten jo aikaisemmin on tuotu esille, on suomalaisessa sotilasjohtamisessa keskeisenä tekijänä tehtävätaktiikka, joka pelkistetysti tarkoittaa sitä, että johtaja voi käskyssä saada esimieheltään ainoastaan tehtävän ja tavoitteen, jonka jälkeen johtaja itse päättää miten tehtävän toteuttaa päästäkseen käskettyyn loppuasetelmaan. (Johtajan käsikirja 2012, 95) Tämän tyylinen toiminta vaatii johtajalta toimeenpanokyvyn lisäksi suunnittelukykyä sekä arviointikykyä. Tilanteenmukainen johtaminen vaatii siis johtajalta muutakin kuin alaisten tuntemista. Johtajan on kyettävä tunnistamaan kaikki tilanteeseen vaikuttavat tekijät. Tilanteenmukaisen suunnitelman ja päätöksen laatimiseksi on Johtajan käsikirjassa (2012) esitetty kaavio komppanian päällikön suunnittelu- ja johtamisprosessista.



Kuva 7. Esimerkki suunnittelu- ja johtamisprosessista. (Johtajan käsikirja 2012, 96)

Kuvassa 7 esitetyssä esimerkissä suunnittelu- ja johtamisprosessi jaetaan neljään osaan. 1. vaiheessa johtaja saa tehtävän esimieheltään. 2. vaiheessa johtaja tekee tilanteenarvioinnin, joka sisältää tehtävän erittelyn, toimintaolosuhdeanalyysin, omien- ja vihollisen mahdollisuuksien arvioimisen ja lopuksi hän laatii vaihtoehdot omalle toiminnalle. 3. vaiheessa johtaja tekee päätöksen ja laatii suunnitelman. 4. vaiheessa johtaja toimeenpanee päätöksen ja suunnitelmansa. (Johtajan käsikirja 2012, 96) Esitetyn prosessin kaikissa vaiheissa johtajalta vaaditaan tilanteenmukaisuuteen pyrkivää ajattelua, mutta vaiheissa 1–3 korostuvat ulkoiset tilanteeseen vaikuttavat tekijä sekä johtajan ammatillinen ja taktinen osaaminen, ja vaiheessa 4 korostuvat johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutus.

Esitetty prosessi oli esimerkki komppanian päällikön suunnittelusta ja johtamisesta, mutta se kuuluu omana osanaan kaikille johtamisen tasoille. Mitä korkeammalle organisaatiossa nousee, sitä laajempia prosessin tuotteet ovat ja päinvastoin mitä matalammalle organisaatiossa mennään, sitä kevyempiä prosessin tuotteet ovat. Ryhmänjohtajan tasolla prosessin tuloksena ei välttämättä ole varsinaista kirjallista tuotetta, mutta ajatuksen tasolla johtaja on käynyt prosessin läpi kyetäkseen tilanteenmukaiseen johtamiseen. Valtaosa puolustusvoimien johtajakoulutuksen saavista henkilöistä kuuluu ryhmänjohtajatasolle. Niitä tilanteenmukaisen johtamisen osa-alueita joita sillä tasolla tulisi huomioida, avaan tarkemmin kuvan ja esimerkin avulla.



Kuva 8. Esimerkki ryhmänjohtajaan tilanteenmukaiseen johtamiseen vaikuttavista tekijöistä.

Kuvan 8 esimerkissä on esitetty yleisiä tekijöitä jotka kriisi- ja taistelutilanteissa vaikuttavat johtajien tekemiin päätöksiin. Esimerkki ei ole täydellinen, sillä eri olosuhteissa vallitsevaan tilanteeseen voi vaikuttaa muitakin tekijöitä, ja joku esitetyistä tekijöistä voi olla vaikuttamatta. Esimerkki antaa kuitenkin riittävän kattavan kuvan siitä, kuinka laajana kokonaisuutena tilanteenmukainen johtaminen halutaan tässä tutkimuksessa ymmärtää. Tilanteenmukaisessa johtamisessa pyritään huomioimaan kaikki johtajaan ja alaisiin kohdistuvat sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat siihen tilanteeseen jossa kulloinkin toimitaan.

3 TUTKIMUKSEN SISÄLTÖ JA TOTEUTUS

3.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksessa halutaan selvittää miten edellä esitetty tilanteenmukainen johtaminen on yhdistettävissä syväjohtamisen mallin periaatteeseen. Syväjohtamisen mallin periaate, ja sen periaatteen mukainen toiminta, on tutkitusti todettu edesauttavan johtajan kehittymistä (vrt. Kinnunen 2003). Syväjohtamisen mallin tarkoitus on kuitenkin ensisijaisesti muokata ja kehittää johtajan johtamiskäyttäytymistä. Tutkimuksella halutaan selvittää, miten hyvin niillä samoilla työkaluilla voidaan kehittää tilanteenmukaisuuteen vaikuttavia muita johtajan ominaisuuksia. Onko syväjohtamisen kysymyssarja sovellettavissa maasto-olosuhteisiin, tiettyyn tilanteeseen tai johtamissuoritukseen suunnattuun arviointiin? Onko tilanteenmukaisuus nykyisillä keinoilla arvioitavissa, vai tarvitaanko tällaiseen tarkasteluun ja arviointiin uusia työkaluja? Tutkimusongelma on jaettu päätutkimuskysymykseen ja tukeviin tutkimuskysymyksiin seuraavasti:

Päätutkimuskysymyksenä on:

Millaisia käsityksiä nuorilla upseereilla on syväjohtamisen periaatteen toimivuudesta tilanteenmukaisen johtamisen arviointimenetelmänä?

Tutkimuksen apututkimuskysymykset ovat:

1. Miten nuoret upseerit näkevät syväjohtamisen periaatteen ja tilanteenmukaisen johtamisen yhdistettävyyden?
2. Miten syväjohtamisen kysymyssarja soveltuu palautteen keräämiseen tilanteissa, joissa tilanteenmukaista johtamista halutaan arvioida?
3. Miten merkittävänä nuoret upseerit näkevät tilanteenmukaisen johtamisen arvioimisen osana kokonaisvaltaista johtajana kehittymistä?
4. Millaisia ominaisuuksia koetaan, että hyvällä tilanteenmukaisella johtajalla tulisi olla, ja ovatko ne syväjohtamisen periaatteen mukaisia?

3.2 Tutkimuksen rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten johtajakoulutusta antavat kouluttajat näkevät syväjohtamisen periaatteen työkaluna tilanteenmukaisen johtamisen arvioimisessa, ja ovatko syväjohtamisen periaatteet ja työkalut yhdistettävissä tilanteenmukaisen johtamisen arvioimiseen. Tämä tavoitteen asettelu johti siihen, että tutkimuksessa keskityttiin ainoastaan kouluttajan, eli palautteen antajan näkökulmaan, eikä tutkimuksessa ole huomioitu palautteen saajan kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Samoin analyysin aikana tutkimuksesta rajattiin pois kaikki sellaiset vastaajien henkilökohtaiset mielipiteet syväjohtamisesta tai johtajakoulutuksesta, jotka eivät käsitelleet syväjohtamisen periaatteen yhdistämistä tilanteenmukaisen johtamisen arvioimiseen.

Tulosten vertailtavuuden takia haluttiin tutkimuksessa keskittyä tutkimaan mahdollisimman yhdenmukaisia toimintaympäristöjä. Eri puolustushaarojen koulutuskulttuurien erojen lisäksi johtajien tehtävät ja vastuut vaihtelevat suuresti eri puolustushaaroissa, mikä olisi aiheuttanut vastauksissa suurta hajontaa vastaajan puolustushaarasta riippuen. Tutkimuksessa haluttiin selvittää mahdollisimman tarkasti tutkittavan ilmiön tilanne Puolustusvoimien suurimmassa puolustushaarassa, tästä syystä tutkimuksessa ei ole huomioitu merivoimien tai ilmavoimien koulutusta, vaan tutkimuksessa on keskitytty maavoimien tavanomaista varusmieskoulutusta antaviin joukko-osastoihin.

3.2.1 Tutkimuksen kohderyhmän valinta ja kuvailu

Tutkimuksen kohderyhmän valinnalla varmistuttiin siitä, että tutkimuksen aineistosta saatiin riittävän kattava. Kohderyhmäksi valittiin sotatieteiden maisterikurssi 5:lla opiskelevia nuoria upseereita. Tutkimukseen osallistuneet upseerit olivat olleet vähintään neljä vuotta työelämässä tiiviisti tekemisissä varusmiesten johtajakoulutuksen kanssa. Vastaajille oli ehtinyt kertyä riittävä kokemus varusmiesjohtajien kouluttamisesta omissa joukko-osastoissaan. Vastaajiksi valittiin nuoria upseereita siitä syystä, että nuorten upseerien tehtäviin pääsääntöisesti kuuluu varusmiesjohtajien kouluttaminen ja palautteiden laatiminen. Lisäksi juuri nuoret upseerit ovat niitä kouluttajia jotka perusyksiköissä ovat jatkuvasti tekemisissä syväjohtamisen kysymyssarjan ja johtajaprofiilien kanssa, jolloin vastaajilla oli tuoreessa muistissa näiden sisältö. Esitetyn kuvauksen perusteella voitiin olettaa, että valittu vastaajaryhmä omasi riittävät tiedot vastataksaan kyselyyn siten että laadukkaan aineiston kerääminen oli mahdollista.

Kyselyyn vastasi kaikkiaan 33 upseeria, joista kaikki olivat palvelleet Maavoimissa, seitsemässä eri joukko-osastossa. Vastaukset jakautuivat eri joukko-osastoihin seuraavasti:

- Panssari prikaati 9 vastausta
- Kainuun prikaati 7 vastausta
- Karjalan prikaati 6 vastausta
- Porin prikaati 4 vastausta
- Kaartin jääkäriyrykmentti 3 vastausta
- Maasotakoulu 3 vastausta
- Jääkäriprikaati 1 vastaus
- Utin jääkäriyrykmentti 0 vastausta

Vastaajista kaksi oli toiminut perusyksikön varapäällikön tehtävissä, 11 oli toiminut saapumiseränjohtajan tai sitä vastaavassa koulutusupseerin tehtävässä, 10 oli toiminut linjanjohtajan tehtävissä joko aliupseerikoulussa tai reserviupseerikoulussa, 10 vastaajaa oli toiminut perusyksikössä joukkueenjohtajan tehtävässä. Vastaajista 30 oli työskennellyt syväjohtamisen kysymyssarjan kanssa säännöllisesti joka koulutuskaudella tai useammin. Kolme vastaajista oli käyttänyt kysymyssarjaa epäsäännöllisesti silloin tällöin. Vastaajista neljä ilmoitti tuntevansa syväjohtamisen mallin ja kysymyssarjan erittäin hyvin, 17 vastaajaa ilmoitti tuntevansa sen hyvin, 10 vastaajaa ilmoitti tuntevansa sen kohtalaisesti ja kaksi vastaajaa ilmoitti tuntevansa sen välttävästi. Kukaan vastaajista ei ilmoittanut tuntevansa sitä heikosti.

3.3 Laadullinen tutkimus

Tieteellisessä tutkimuksessa tutkimusotteet jaetaan tavallisesti määrälliseen ja laadulliseen tutkimusotteeseen. Kahtiajako ei kuitenkaan ole täysin selkeä, sillä molemmissa tutkimusotteissa voi olla toistensa piirteitä. Laadullinen tutkimus voi sisältää osioita joita on tarkasteltu määrällisellä tutkimusotteella. (Alasuutari 2011, 20) Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu kuitenkin se, että se keskittyy sosiaaliseen maailmaan luonnontieteellisen maailman sijaan. Se pyrkii tarkastelemaan, miten yksilöt käsittelevät ja ymmärtävät kokemuksiaan ja maailmaa jossa elävät. (Liamputtong 2013, xi) Laadulliselle tutkimukselle on myös luontaisista, että se pyritään suorittamaan tutkittavien luontaisessa ympäristössä, jossa tutkittavat ovat tekemisissä tutkittavan ilmiön kanssa. (Creswell 2013, 45)

Laadullisessa tutkimuksessa käsitellään ihmisten kokemuksia, jotka ovat henkilökohtaisia ja muuttuvia, eri ihmiset kokevat saman tilanteen erilaisena. Tällaiset humanistiset tieteet eivät ole samalla tavalla mitattavissa kuin luonnontieteet, jossa tutkimuksen kohdetta voidaan käsitellä objektina. Osa luonnontieteilijöistä on väittänyt laadullista tutkimusta arvottomammaksi, sen luotettavuuden ja validiuden puutteen vuoksi. Hammersleyn (1992) mukaan, laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu kuitenkin juuri siihen tosiasiaan, että siinä esitettävä tieto on saatu tutkittavien ihmisten omasta näkökulmasta, eikä sitä esitetä tutkijan näkökulmasta. (Liamputtong 2013, xi) Laadullisella tutkimuksella ei ainoastaan pyritä selvittämään mitä jokin asia on, vaan pikemminkin ymmärtämään syvemmin asian merkitykset selvittämällä miten ja miksi asiat ovat. Tähän päästään sillä, että tutkittavilla on mahdollisuus kertoa kokemuksensa ja käsityksensä vapaasti omin sanoin. (Liamputtong 2013, xii)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten valittu ryhmä ihmisiä kokee ja ymmärtää tilanteenmukaisen johtamisen ja syväjohtamisen periaatteen yhdistettävyyden osana heidän omaa maailmaa, ja siksi tutkimus on toteutettu laadullisella ja joustavalla tutkimusotteella. Tutkimuksen tuloksia ei siis voida pitää yhtenä ainoana olemassa olevana totuutena, mutta tulokset edustavat kattavasti juuri tämän tutkimuksen kohderyhmään kuuluneiden henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena, mikä on haastattelun ja havainnoinnin ohella yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73) Eskola (1975) määritteli kyselyn menettelytavaksi, jossa vastaajat itse täyttävät heille annetun lomakkeen joko kootusti valvotussa ryhmätilanteessa tai kuten tässä tutkimuksessa toteutettiin, itsenäisesti kotonaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75) Kyselyyn vastattiin avoimilla vastauksilla, jolloin päästiin tilanteeseen, jossa vastaajat pystyivät kertomaan vapaasti omin sanoin näkemyksistään. (vrt. Liamputtong 2013, xii ja Hirsijärvi ym. 2005, 190)

Kyselyn tulokset testattiin lisäksi ryhmäkeskustelulla, jossa ryhmälle esitettiin väittämiä kyselyn tuloksien pohjalta. Tällainen ryhmäkeskustelu antaa tutkijalle mahdollisuuden, keskustelussa esille tulevien asioiden lisäksi, havainnoida ryhmän jäseniä heidän käydessä keskustelua tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmäkeskustelun aikana tutkija voi kysyä täydentäviä kysymyksiä keskustelun aikana havaitsemista kiinnostavista tekijöistä, jotka eivät välttämättä yksilohaastatteluissa olisi tulleet esille. (Alasuutari 2011, 152) Hirsijärvi ym. (2005) mukaan haastattelun kaikista muodoista avoin haastattelu on ominaisuuksiltaan lähimpänä keskustelua. Avoimelle haastattelulle on ominaista, että siinä haastattelija selvittää haastateltavien mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä siinä järjestyksessä kuin ne keskustelussa tulevat esille. (Hirsijärvi ym. 2005, 198) Tässä tutkimuksessa ryhmäkeskustelua ohjasi kuitenkin kyselyn perusteella tehdyt väitteet, joiden pohjalta vapaata keskustelua käytiin.

Tutkimuksen joustavuudesta kertoo myös tämän tutkimusprosessin kulku. Tutkimusprosessi aloitettiin selvittämällä tutkittavan ilmiön taustalla vaikuttavia teorioita tai malleja. Teoriaosuuksien tarkastelun ja kirjoittamisen jälkeen laadittiin tutkimuksen kyselylomake, joka lähetettiin vastaajille. Kyselylomakkeella kerätyn aineiston analysointi, ja tulosten raportointi lisäsi ja avasi merkittävästi tutkijan näkemyksiä tutkittavan aiheen taustoista, ja tästä johtuen kyselyn analysoinnin jälkeen palattiin prosessissa taaksepäin ja tarkennettiin tutkimuksen teoriaosuuksia. Ymmärryksen lisääntyä voitiin tutkimuksen teorian yhdistää johtamiseen vaikuttaviin tekijöihin paremmin, jolloin tässä vaiheessa teoriaosuuksiin voitiin liittää teorioiden vertailu kuvaamaan ja selvittämään tutkimukseen liittyvää teoreettista ongelmaa. Teoriaosuuksien tarkentamisen jälkeen palattiin tutkimusprosessissa ryhmäkeskustelun toteuttamiseen.

4 KYSELYN TOTEUTUS JA TULOKSET

4.1 Kyselylomakkeen laatiminen ja kyselyn toteutus

”Kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä” (Tuomi & Sarajärvi 2002, 74)

Tämä ajatus oli kyselylomakkeen laatimisen lähtökohtana. Ensiksi selvitin itselleni mitä haluan tietää tutkittavasta ilmiöstä, ja sen jälkeen laadin kysymykset, joiden avulla saisin vastaajilta selville haluamani asiat.

Haluamani tieto kiteytyi asettamaani tutkimusongelmaan, sieltä nousseisiin päätutkimuskysymykseen ja sitä tukeviin tutkimuskysymyksiin, näiden pohjalta sain kyselylomakkeen rakenteen suuntaviivat. Varmistaakseni riittävän laadukkaat vastaukset kirjoitin kyselylomakkeen alkuun lyhyen alustuksen tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta, sekä kehotin vastaajia vastaamaan mahdollisimman laaja-alaisesti ja käyttämään vastauksissaan kokonaisia lauseita. Kehotin heitä käyttämään vastauksissaan myös omiin havaintoihin perustuvia esimerkkejä. Alustuksessa avasin myös vastaajalle lyhyesti syväjohtamisen periaatteen ja tarkoituksen, sekä tilanteenmukaisen johtamisen siten, miten se tässä tutkimuksessa halutaan ymmärrettävän. Kyselyn rakensin siten, että lomakkeen alkuun tuli kaksi kysymystä, joissa selvitettiin vastaajan joukko-osasto ja työtehtävä. Näihin vastattiin valitsemalla vastauksista oikea vaihtoehto. Sen jälkeen yhdellä kysymyksellä selvitettiin miten vastaaja itse ymmärtää syväjohtamisen periaatteen, ja yhdellä kysymyksellä vastaajia pyydettiin kuvailemaan, miten itse ymmärtävät tilanteenmukaisen johtamisen. Näihin kysymyksiin vastattiin avoimesti. Taustatietojen keräämisen jälkeen kutakin tutkimuskysymystä kohtaan kyselylomakkeessa oli 1–2 kysymystä, jotka tuottaisivat vastauksia tutkimuskysymykseen. Ensimmäisessä vaiheessa kyselylomakkeessa oli kaikkiaan kymmenen kysymystä, joista kahdeksaan vastattiin avoimesti. Tässä vaiheessa tukevia tutkimuskysymyksiä joihin kyselylomakkeella haettiin vastauksia, oli neljä.

Kyselylomakkeen soveltumisesta juuri tähän tutkimukseen varmistuttiin pilotti-tutkimuksella, joka toteutettiin syyskuussa 2015. Pilottikyselyyn vastasi viisi kantahenkilökuntaan kuuluvaa sotilasta Porin prikaatin yhden yksikön henkilöstöstä. Vastaajista yksi toimi yksikön päällikön tehtävissä, yksi varapäällikön tehtävissä, yksi koulutusupseerin tehtävissä ja kaksi joukkueen johtajan tehtävissä. Nämä henkilöt valittiin pilottikyselyn vastaajiksi juuri siksi, että toimivat vastaavissa tehtävissä kuin pääosa varsinaiseen kyselyyn vastaamaan tulleista henkilöistä. Varsinaisten pilottikyselyn vastausten lisäksi, vastaajilta kerättiin myös erillinen palaute kyselyn kehittämiseksi, jossa vastaajilta kysyttiin seuraavia asioita:

1. Kuinka kauan vastaaminen lomakkeeseen pilottiryhmältä keskimäärin kesti?
2. Oliko kyselyn alustus riittävä, ymmärsittekö kyselyn tarkoituksen ja antoiko alustus riittävät perusteet kyselyyn vastaamiselle?
3. Olivatko kyselyn kysymykset ymmärrettäviä, saitteko selvää mitä kysyttiin?
4. Kannustiko kysely kokonaisuutena, ulkoasu, alustus ja kysymysten asettelu vastaamaan avoimesti ja laajasti kysymyksiin?
5. Avoin palaute.

Pilottikyselyn vastausten ja vastaajien antaman erillisen palautteen perusteella kyselylomaketta lähdettiin kehittämään. Lomakkeeseen lisättiin kaksi taustatietoa keräävää monivalintakysymystä, joilla haluttiin selvittää miten hyvin vastaajat omasta mielestään tuntevat syväjohtamisen periaatteen ja johtajaprofiilin, sekä kuinka usein vastaajat todellisuudessa käyttävät syväjohtamisen kysymyssarjaa ja johtajaprofiilia palautteen antamiseen. Avoimien kysymysten osalta voitiin todeta, että kysymysten asettelu oli onnistunut, ja että kysymysten vastaukset tuottivat haluttua tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Kyselylomaketta voitiin kuitenkin keventää yhdistämällä kaksi sellaista kysymystä toisiinsa, jotka olivat tuottaneet lähes samanlaisia vastauksia. Kyselylomakkeen alustukseen lisättiin lause, joka kielsi vastaajia viittaamaan aikaisempiin vastauksiinsa, sillä niiden yhdistäminen ei enää analyysivaiheessa olisi ollut mahdollista. Lopullisessa, vastaajille lähetettävässä kyselylomakkeessa oli yhteensä yksitoista kysymystä, joista seitsemään vastattiin avoimesti ja neljään vastattiin valitsemalla vastauksista sopivin vaihtoehto (Liite 3).

Kyselylomake lähetettiin vastaajille syyskuussa 2015 Puolustusvoimien henkilöstölle tarkoitettuun mil.fi sähköpostiin. Vastaajien ollessa tuolloin aselajikouluilla, lähetettiin aselajien vanhimmile tiedote kyselyn lähettämistä puhelimitse, näin varmistettiin tiedon kulku ja vastaajien tavoittaminen. Kysely lähetettiin yhteensä 55 nuorelle upseerille maavoimien eri aselajeista. Vastausaikaa kyselyyn oli viisi viikkoa, jonka aikana vastauksia saatiin kerättyä yhteensä 33 kappaletta.

4.2 Kyselyn analysointi

Tutkimuksen analyysissä sovellettiin laadullisen tutkimuksen analyysin kaavaa, ja analyysin lähtökohtana oli tutkija Timo Laineen esittämä kuvaus laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisestä, jonka Tuomi & Sarajärvi (2002) esitti hieman muokattuna:

1. Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee VAHVA PÄÄTÖS
- 2.a. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi.
- 2.b. Kaikki muu jää pois tästä tutkimuksesta!
- 2.c. Kerää merkityt asiat yhteen ja erikseen muusta aineistosta.
3. Luokittele teemoita ja tyypittele aineisto (tms.).
4. Kirjoita yhteenveto (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93 – 94)

Kyselystä saatu aineisto analysoitiin tutkimuksen apukysymyksittäin siten, että kunkin apu-tutkimuskysymyksen kohdalla analysoitiin ne vastaukset, jotka kyselyssä oli tarkoitettu tuotamaan tietoa kyseiseen apu-tutkimuskysymykseen. Lähtökohtana oli, että jokainen vastaus muodosti yhden analysoitavan tekstisegmentin, joka tyypittelyn jälkeen voitiin jakaa useampaan segmenttiin, mikäli vastauksesta muodostui useampia merkityksiä. Kokonaisuudessaan aineistosta muodostui analyysin alussa 363 tekstisegmenttiä, lyhyin niistä oli viiden sanan mittainen ja pisin 225 sanan mittainen. Analyysin aikana tekstisegmenttejä jaettiin siten että analyysin jälkeen tekstisegmenttejä oli yhteensä 364 kappaletta.

Ennen kysymyskohtaista analysointia koko aineisto luettiin huolellisesti useaan kertaan. Tämän jälkeen aineisto voitiin jakaa kysymyskohtaista analyysiä varten. Näin varmistuttiin siitä, että kysymyskohtaisiin analyysihin saatiin mukaan kaikki mahdollinen aineisto, joka katsottiin olevan tarpeellista. Kaikkia kysymyskohtaisia analyysyjä tehdessä aloitettiin analyysi leikkaamalla tekstisegmentit erilleen toisistaan. Tekstisegmentit levitettiin pöydälle siten, että kaikki tekstisegmentit olivat näkyvissä ja luettavissa. Näiden toimenpiteiden jälkeen aloitettiin varsinainen analyysi, jonka kulusta kerrotaan tarkemmin kysymyksittäin.

Ensimmäisenä analysoitiin ensimmäinen apututkimuskysymys: miten nuoret upseerit näkevät syväjohtamisen periaatteen ja tilanteenmukaisen johtamisen yhdistettävyyden? Analyysin alussa tekstisegmenttejä oli 33 kappaletta. Nämä jaettiin ensimmäisen lukukerran jälkeen kahteen erityyppiseen tekstisegmenttiin, sellaisiin missä oltiin sitä mieltä, että yhdistäminen on mahdollista, sekä tekstisegmentteihin joissa oltiin sitä mieltä, että yhdistäminen ei ole mahdollista. Tässä vaiheessa aineistosta poistettiin kolme tekstisegmenttiä joita ei katsottu analyysissä tarpeelliseksi, yksi tekstisegmentti jaettiin kahdeksi tekstisegmentiksi, jolloin analyysiin jäi jäljelle 31 tekstisegmenttiä. Seuraavaksi käsiteltiin ne tekstisegmentit, joissa yhdistäminen nähtiin mahdolliseksi, ne luokiteltiin ja jaettiin niissä esitettyjen perustelujen ja syiden perusteella. Samoin tehtiin niille tekstisegmenteille joissa yhdistämistä ei nähty mahdolliseksi. Analyysin lopputuloksena saatiin selville yhdistämisen mahdollistavat tekijät, sekä tekijät jotka eivät mahdollista yhdistämistä.

Toinen apututkimuskysymys oli: miten syväjohtamisen kysymyssarja soveltuu palautteen keräämiseen tilanteissa, joissa tilanteenmukaista johtamista halutaan arvioida? Tähän oli kyselyssä kerätty aineistoa kahdella kysymyksellä, ja yhteensä analysoitavia tekstisegmenttejä oli analyysin alussa 66 kappaletta. Ensimmäisessä vaiheessa tekstisegmentit luettiin läpi, jonka jälkeen ne jaettiin kahteen, sen mukaan käsitelivätkö ne tietoa eri tilanteista joissa tilanteenmukaista johtamista tulisi arvioida tai menetelmiä joita tulisi arvioinnissa käyttää, vai käsitelivätkö ne tietoa siitä mitä johtajaprofiilin laatiminen syväjohtamisen kysymyssarjalla todellisuudessa vaatii. Toisessa vaiheessa käsiteltiin ne tekstisegmentit, jotka esittelivät tilanteita ja menetelmiä. Tekstisegmentit luettiin läpi, jonka jälkeen ne ensiksi jaettiin kategorioihin niissä esitettyjen tilanteiden perusteella. Tämän kategorisoinnin jälkeen tekstisegmentit kasattiin yhteen, jonka jälkeen ne luettiin uudestaan. Tämän jälkeen tekstisegmentit jaettiin uusiin kategorioihin niissä esitettyjen menetelmien perusteella. Kolmannessa vaiheessa käsiteltiin tekstisegmentit, joissa esitettiin mitä johtajaprofiilin laatiminen ja sen käyttäminen arviointimenetelmänä vastaajien mielestä vaatii. Ensimmäisen lukukerran jälkeen tekstisegmentit jaettiin sen mukaan, viitattiinko niissä yksittäiseen henkilöön asettuviin vaatimuksiin vai ympäristöön asettuviin vaatimuksiin. Toisen lukukerran jälkeen tekstisegmentit jaettiin edelleen sen mukaan, minkälaisia vaatimuksia joko yksilölle tai ympäristölle asetettiin. Analyysin tuloksena saatiin selville, missä eri tilanteissa vastaajat kokivat, että tilanteenmukaista johtamista tulisi arvioida, sekä mitä menetelmiä tulisi käyttää. Lisäksi saatiin selville millaisia vaatimuksia johtajaprofiilin luominen asettaa yksittäiselle henkilölle ja millaisia vaatimuksia sen teettäminen asettaa ympäristölle.

Kolmas apututkimuskysymys oli: miten merkittävänä nuoret upseerit näkevät tilanteenmukaisen johtamisen arvioimisen osana kokonaisvaltaista johtajana kehittymistä? Tätä oli kyselylomakkeessa kysytty yhdellä kysymyksellä, ja analysoitavana oli 33 tekstisegmenttiä. Ensimmäisen lukukerran jälkeen tekstisegmentit jaettiin sen mukaan, pidettiinkö tilanteenmukaisen johtamisen arvioimista tärkeänä vai ei. Seuraavaksi käsiteltiin ne tekstisegmentit, joissa tilanteenmukaisen johtamisen arviointia pidettiin tärkeänä. Tekstisegmentit luettiin uudestaan läpi, ja ne ryhmiteltiin niissä esitettyjen perusteluiden mukaan. Sama vaihe tehtiin myös niille tekstisegmenteille jossa tilanteenmukaista johtamista ei pidetty tärkeänä. Tämän ryhmittelyn aikana todettiin, että tekstisegmenteissä kuvailtiin myös menetelmiä, joiden avulla tilanteenmukaista johtamista voisi arvioida. Tekstisegmentit koottiin uudestaan menetelmien erittelyä varten, ne luettiin uudelleen läpi ja ryhmiteltiin sekä menetelmiä kuvaaviin tekstisegmentteihin, että niihin, jotka eivät kuvailleet menetelmiä. Tämän jälkeen luettiin uudestaan läpi ne tekstisegmentit, joissa menetelmiä kuvailtiin, ja ne ryhmitettiin niissä kuvailtujen menetelmien perusteella. Analyysin lopputuloksena saatiin perustelut sille miksi tilanteenmukaisen johtamisen arviointia pidetään tärkeänä ja miksi sitä ei pidetä tärkeänä. Lisäksi saatiin esille menetelmiä joita tilanteenmukaisen johtamisen arvioinnissa voisi hyödyntää.

Neljäs apututkimuskysymys oli: millaisia ominaisuuksia koetaan, että hyvällä tilanteenmukaisella johtajalla tulisi olla, ja ovatko ne syväjohtamisen periaatteen mukaisia? Analyysin alussa oli analysoitavana 33 tekstisegmenttiä. Ensimmäisellä lukukerralla todettiin, että tekstisegmenteissä oli esitelty runsaasti ominaisuuksia, joita tilanteenmukaiselta johtajalta vaaditaan. Toisen lukukerran aikana eriteltiin tekstisegmenteistä kaikki niissä esitetyt ominaisuudet, ja ne kirjattiin erilliselle paperille. Tämän erittelyn aikana esiintyi yhteensä 44 eri ominaisuutta tai vaatimusta hyvälle tilanteenmukaiselle johtajalle. Seuraavaksi analyysissä keskityttiin käsittelemään erilliselle paperille eriteltyjä ominaisuuksia, ja ne leikattiin erilleen toisistaan ryhmittelyä varten. Ominaisuudet luettiin lapuista yksitellen läpi ja ryhmiteltiin kolmeen eri ryhmään sen mukaan, mihin niiden parhaiten katsottiin sopivan. Ensimmäiseen ryhmään laitettiin sellaiset ominaisuudet, jotka kuvasivat yleisesti tilanteenmukaiselta johtajalta vaadittavia luonteenpiirteitä, niitä oli yhteensä 17 kappaletta. Toiseen ryhmään ryhmitettiin ominaisuudet, jotka kuvasivat johtajan sotilaallisia taitoja ja vaatimuksia, niitä oli yhteensä viisi kappaletta. Kolmanteen ryhmään ryhmitettiin sellaiset ominaisuudet ja vaatimukset, jotka kuvasivat johtajalta vaadittavia johtamis- ja vuorovaikutustaitoja, niitä oli yhteensä 21 kappaletta. Analyysin viimeisessä vaiheessa kaikissa kolmessa ryhmässä olevat ominaisuudet luettiin uudestaan ryhmä kerrallaan. Tämän vaiheen aikana päädyttiin johtamis- ja vuorovaikutustai-

toja sisältävä ryhmä jakaa edelleen kahteen alaryhmään, sen mukaan käsittivätkö esitetyt ominaisuudet johtamistoiminnan suunnittelu- ja valmisteluvaihetta, vai johtamistoiminnan toimeenpanovaihetta. Johtamistoiminnan suunnittelu- ja valmisteluvaihetta kuvasivat yhteensä 11 ominaisuutta, ja johtamistoiminnan toimeenpanovaihetta kuvasi yhteensä 10 ominaisuutta. Aineistossa esitettiin yhtä ominaisuutta, joka katsottiin olevan niin laaja-alainen, ettei sitä nähty järkeväksi ryhmittää mihinkään kolmesta mainituista ryhmistä. Analyysin lopputuloksen saatiin eriteltyä vastaajien näkemys tilanteenmukaiselta johtajalta vaadittavista ominaisuuksista kolmessa eri kategoriassa

4.3 Kyselyn tulokset

Tässä kappaleessa esitetään kyselyn analyysin tuottamat tulokset apitutkimuskysymys kerrallaan. Tässä vaiheessa tulokset esitetään sellaisenaan kuin ne analyysin perusteella syntyivät, eikä niihin tässä vaiheessa ole lisätty tutkijan omaa pohdintaa tai johtopäätöksiä.

Ensimmäisen apitutkimuskysymyksen: miten nuoret upseerit näkevät syväjohtamisen periaatteen ja tilanteenmukaisen johtamisen yhdistettävyyden, osalta tulokset jakautuivat kahtia. Analyysin tuloksena oli 23 tekstisegmenttiä, joiden mukaan yhdistäminen ei ole mahdollista ja 8 tekstisegmenttiä, joiden mukaan yhdistäminen on mahdollista.

Syväjohtamisen periaatteen ja tilanteenmukaisen johtamisen yhdistettävyyden puolesta nousi aineistosta esille kolme tekijää. Ensimmäisenä tekijänä esitettiin, että yhdistyminen tapahtuu johtajaprofiilin kohdassa ammattitaito. Tekstisegmentit kuten:

”Johtajan ammattitaito on vahvasti sidoksissa kykyyn tehdä tilanteenmukaisia päätöksiä.” ja ”Mielestäni syväjohtamisen kysymyssarjassa ainoastaan ammattitaitoa käsittelevät kysymykset huomioivat johtajan tilanteenmukaisuuden.” (Kyselyn aineisto 2015)

havainnollistavat vastaajien yksinkertaisen ajatuksen siitä, että tilanteenmukainen johtaminen on osa johtajan ammattitaitoa, jolloin myös johtajan tilanteenmukaisen johtamisen kyvyt arvioidaan osana hänen ammattitaitoaan. Toinen esille noussut tekijä ei ollut yhtä yksinkertainen kuin ensimmäinen. Siinä painotettiin, että tilanteenmukaisen johtamisen kyvyt ovat arvioitavissa johtajaprofiilista kokonaisuutena.

”Johtajaprofiilissa tilanteenmukaista johtamista aukaisee parhaiten kohdat luottamuksen rakentaminen, kontrolloiva johtaminen, passiivinen johtaminen ja tehokkuus. Ei mikään edellä mainituista yksinään vaan kaikkien yhdistelmä. Johtajaprofiilin suurin ongelma on täyttämisen ohjeistus tai sen puutteellisuus. Miten ohjeistaja saa motivoitua vastaavan joukon pohtimaan vastauksiaan. Johtajaprofiilin avaaminen tulee aina suorittaa vastaajalle henkilökohtaisesti. Ilman ulkopuolisen tulkintaa ja tulkittavan johtajan tuntemusta on profiilista vaikea löytää tilanteenmukaisen johtamisen merkkejä” (Kyselyn aineisto 2015)

Yllä esitetty lainaus kuvastaa aineistosta nousseita kokonaisuuden tulkintaan vaikuttavia tekijöitä. Tilanteenmukaisen johtamisen arvioimiseen löytyy riittävästi merkkejä johtajaprofiilista, mikäli profiili tulkitaan perusteellisesti ajan kanssa ulkopuolisen henkilön toimesta, joka tuntee arvioitavan johtajan riittävän hyvin. Toisaalta lainaus kuvastaa myös sitä kolmatta, aineistosta noussutta yhdistettävyyden puolesta puhuvaa tekijää, eli ohjeistusta. Syväjohtamisen kysymyssarjaan vastaavien ohjeistamisen tärkeys korostuu, kun johtajaprofiilia halutaan käyttää tilanteenmukaisen johtamisen arvioimiseen.

”Syväjohtamisen kysymyssarjan voi ymmärtää joko tilanteenmukaisen johtamisen arvioinnin mittaustyökaluna tai sitten sen voi ymmärtää esimiehen vuorovaikutuksen mittaustyökaluna. Mikäli ennen kysymyssarjaa ohjaa vastaajia tarkastelemaan arvioitavaa hänen tekemiensä tilanteenmukaisten päätösten perusteella voi johtajaprofiilia tulkita tilanteenmukaisen johtamisen kautta. Mikäli taas ohjaa vastaajia tarkastelemaan arvioitavaa hänen esimiestaitojensa kautta saa aivan erilaisen profiilin, joka kuvaa enemmänkin arvioitavan tapaa toimia ihmisten kanssa.” (Kyselyn aineisto 2015)

Aineiston mukaan syväjohtamisen kysymyssarja ja johtajaprofiili on hyödynnettävissä täysin tilanteenmukaisen johtamisen arvioimiseen, mikäli kysymyssarjaan vastaavat henkilöt saadaan ajattelemaan arvioitavan johtajan tilanteenmukaisuutta vastauksia tehdessään. Vastaajien näkökulma muuttuu tällöin johtajaprofiilin luonnetta, jolloin se voidaan yhdistää tilanteenmukaisen johtamisen arvioimiseen.

Valtaosassa tämän kysymyksen analysoitavassa aineistossa esitettiin kuitenkin ajatuksia, joiden mukaan syväjohtamisen periaate ja tilanteenmukainen johtaminen eivät olisi yhdistettävissä. Useimmissa tekstisegmenteissä väitettiin, että syväjohtamisen kysymyssarja mittaa johtamista liian yleisellä tasolla tuottaakseen palautetta tilanteenmukaisesta johtamisesta. Aineistossa oltiin varsin yksimielisiä, ja tätä väitettä perusteltiin pääsääntöisesti kahdella eri tavalla. Yhtenä perusteluna esitettiin, että syväjohtamisen kysymyssarja on luonteeltaan sellainen, että se mittaa johtajan käyttäytymistä pitkäjänteisesti ja yleisesti sitomatta sitä mihinkään tiettyyn tilanteeseen.

”Mielestäni syväjohtamisen kysymyssarja ja johtajaprofiili eivät suoraan mittaa tilannejohtamista, vaan se tarjoaa informaatiota siitä miten johtamiskäyttäytymistä tulisi yleisesti kehittää pitemmällä aikavälillä” (Kyselyn aineisto 2015)

”Syväjohtamisen kysymyssarja on lähinnä hyvin yleispätevä mittari. Se ei millään tavalla sido johtamistoiminnan mittaamista tilanteeseen” (Kyselyn aineisto 2015)

Ongelmaksi sen luonteessa nähtiin myös se, että se on rakenteeltaan varsin raskas ja täyttämisen on työlästä. Tämä johtaa aineiston mukaan usein siihen, ettei kysymyssarjaan aina vastata riittävän huolellisesti.

”Kysymyssarja antaa oikein vastattuna paljon, mutta lomakkeen täyttöaika on rajallinen sekä suurin osa varusmiehistä pitää sitä työläänä täyttää, joten se täytetään usein miten sattuu.” (Kyselyn aineisto 2015)

Toisena perusteluna esitettiin, että syväjohtamisen kysymyssarjaan vastatessa usein korostuu yleisjohtaminen ja henkilökemiat, tilanteenmukaisen ja taistelujohtamisen jäädessä pienemmälle huomiolle. Aineiston mukaan liian usein vastaaja keskittyy arvioimaan johtajaa ihmisenä sen sijaan että arvioitaisiin hänen johtamistaan. Useassa tekstisegmentissä painotettiin, että johtajaprofiiliin vaikuttaa enemmän se, pidetäänkö johtajaa hyvänä tyyppinä, kuin se miten hän johtaa alaisiaan.

”Mielestäni johtajaprofiili ei kuvaa johtajan tilanteenmukaisuuteen vaikuttavaa johtamista. Johtajaprofiili on osittain mielipide ja hyvä veli kysely, missä katsotaan kuka ei ole käskenyt tekemään ikäviä asioita tai on antanut helpotuksia palvelukseen. Kysymyssarjaan vaikuttavat enemmänkin kasarmilla tapahtuva johtaminen kuin sotaharjoituksissa tapahtuva tilanteenmukainen johtaminen” (Kyselyn aineisto 2015)

Aineiston mukaan tilanteenmukainen johtaminen vaatii johtajalta myös sellaisia toimenpiteitä ja muutoksia, joihin johtaja ei aikaisemmin ole tottunut tai joita hän ei normaalisti käytä. Tämän vuoksi tilanteenmukaista johtamista ei voida mitata yleisellä profiililla, joka pääsääntöisesti tuottaa tuloksia johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista.

”Kysymyssarja huomio mielestäni heikosti johtajan tilanteenmukaisen johtamisen, koska kysymyssarja arvioi johtajaa henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaan, kun taas tilanteenmukainen johtaminen saattaa edellyttää johtajalta erilaista johtamistoimintaa, mihin hän on normaalisti tottunut” (Kyselyn aineisto 2015)

”Johtajaprofiili keskittyy juuri mielestäni liikaa henkilön persoonallisuuden tarkasteluun, kun tilanteenmukaisessa johtamisessa korostuu lopputulos enemmän kuin sosiaaliset taidot ja ”mukavuustekijät”.” (Kyselyn aineisto 2015)

Toinen apuutkimuskysymys oli: miten syväjohtamisen kysymyssarja soveltuu palautteen keräämiseen tilanteissa, joissa tilanteenmukaista johtamista halutaan arvioida? Tämän osalta ensin selvitettiin, millaisissa tilanteissa vastaajat näkivät, että tilanteenmukaista johtamista tulisi arvioida. Aineiston mukaan tällaisia tilanteita ovat tilanteet jossa johtaja joutuu johtamaan omaa joukkoaan ilman harjoiteltua tai ennalta sovittua kuviota. Tilanteiden tulee olla sellaisia, jotka vaativat johtajalta nopeata tilanteenarviointia, ja joissa johtajan tekemät ratkaisut vaikuttavat lopputulokseen. Aineistossa yleisin esimerkki tällaisesta tilanteesta oli sovellettu taiteluharjoitus.

”Kaikkien johtamistilanteiden jälkeen jossa johtajalta on vaadittu ympäristön toimintaan reagointia, esim:

- CASE- harjoitteet
- Taistelusimulaattori harjoitukset
- Soveltavan taisteluharjoituksen jälkeen

Ei tulisi kerätä:

- TST- ammunnat (kuvio on niin harjoiteltu, ettei se mittaa tilanne johtamista)
- muut suunnitellut ja ”käsikirjoitetut” harjoitteet ja harjoitukset” (Kyselyn aineisto 2015)

Sen lisäksi että tilanteen tulee olla luonteeltaan esitetyn kaltainen, nousi aineistosta yksi tekijä, joka yhdisti kaikkia vastaajia. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että tilanteenmukaisesta johtamisesta annettava palaute on annettava välittömästi tilanteen päätyttyä. Tätä väitettä perusteltiin sillä, että vain välittömästi tilanteen jälkeen annettu palaute on oikeasti yhdistettävissä tilanteen tapahtumiin.

”Tilanteenmukaisesta, tai taistelujohtamisesta, saatava palaute on aina kyettävä sitomaan tapahtumaan ja aikaan. Palautteen on selvästi liityttävä johonkin, minkä myös palautteen saaja on huomannut ja muistaa. Tästä syystä suurin osa palautteesta tulee antaa välittömästi tapahtuman jälkeen, tai osin sen aikana. Tällöin alainen tietää mihin se liittyy, eikä esimerkiksi unohda palautteeseen liittyviä yksityiskohtia joita ei kenties pidä itse olennaisina.” (Kyselyn aineisto 2015)

Toiseksi selvitettiin, millaisia menetelmiä vastaajat käyttäisivät tilanteenmukaisen johtamisen arvioimiseen ja palautteen keräämiseen tai antamiseen. Aineistossa esitettiin menetelmiksi joko välittömästi annettavaa suullista palautetta, tai välittömästi kerättävää kirjallista tai numeraalista palautetta. Suullisen palautteen osalta esitettiin käytettäväksi joko kouluttajan ja johtajan välistä kahdenkeskeistä palautetta tai koko joukon kanssa kootusti käytävää palautekeskustelua. Suullisen palautteen eduksi esitettiin se, että se on helposti yhdistettävissä edellä esitetyn lainauksen mukaisesti tapahtumiin ja johtajan toimintaan eri vaiheissa. Kirjallisen palautteen keräämisen osalta painotettiin, että palautteen keräämisen tulee olla nopeata ja vaivatonta. Sen tulee tapahtua välittömästi tilanteen päätyttyä, eikä se saa haitata muita toimintoja.

”Palautteen ottaminen pitäisi kuitenkin onnistua hyvin pienillä toimenpiteillä ja vähällä joukkojen siirtämisellä. Palauteen antaminen ei myöskään saisi kestää minuttia kauempaa, eli sen pitäisi perustua ensimmäiseen ajatukseen. Tällöin saataisiin nimen omaan kysyttyä johtajan toiminta edellisessä tilanteessa. Eikä siihen kerkeisi vaikuttamaan muut asiat. Esim. nälkä, kylmä, jano, uni. tai vast.” (Kyselyn aineisto 2015)

Konkreettisenä menetelmänä tällaiselle nopealle ja vaivattomalle palautteen keräämiselle esitettiin jo Puolustusvoimien käytössä olevaa johtamissuorituksen arviointilomaketta. Sen käytössä kuitenkin painotettiin numeraalisen arvioinnin sijaan sanallisen arvioinnin merkitystä, ja hyvin perusteltua palautetta. Muutoin aineistossa esitettiin, että palaute tulisi kerätä lyhyenä kyselynä manuaaliselle lomakkeelle, johon voi vastata lyhyesti johtamissuoritusta kuvaavien adjektiivein tai numeraalisesti. Aineistossa esitettiin myös mahdollisen matkapuhelinsoveluksen käyttöä palautteen keräämisessä.

Suullisen ja sanallisen palautteen lisäksi aineistossa esitettiin molempien yhdistämistä. Tällöin välittömästi tilanteen jälkeen käytävän suullisen palautteen pääkohdat kirjattaisiin esimerkiksi johtamissuorituksen arviointilomakkeeseen, joka jäisi johtajalle dokumentiksi saadusta palautteesta.

”Suoritusten jälkeen pidetyistä palautekeskusteluista saa kerättyä välittömiä havaintoja. Havainnot voi kerätä esim. johtamissuorituksen arviointi lomakkeelle, jonka kouluttaja varmentaa välittömästi.” (Kyselyn aineisto 2015)

Yhdessä vastauksessa esitettiin johtajaprofiilia riittäväksi arviointimenetelmäksi, vastauksessa painotettiin, että arvioitsijan on todella tunnettava arvioitava johtaja. Johtajaprofiilin tueksi esitettiin laadittavaksi sanallinen arvio johtajasta, joka kulkisi johtajan mukana läpi koulutuksen ja sitä päivitetäisiin koulutuskausittain.

Tämän apuutkimuskysymyksen kohdalla selvitettiin myös millaisia toimenpiteitä ja vaatimuksia johtajaprofiilin luominen syväjohtamisen kysymyssarjan avulla asettaa kouluttajille. Aineiston mukaan suurin voimavara menee johtajaprofiilin luomiseen ja sen läpikäymiseen johtajien kanssa. Aineistossa esitettiin, että johtajaprofiilit luodaan johtajille koulutuskausittain, jolloin se tehdään kootusti koko yksikkö kerrallaan. Kyselyn ja johtajaprofiilin luomiseen tarvittava aikaikkuna määriteltiin aineistossa keskimäärin siten, että vastaajilta kysely vie 1-2 tuntia, kyselyn pitäjältä ja johtajaprofiilien laatijalta noin yhden työpäivän, sekä koulutta-

jilta noin puolikkaan työpäivän sisältäen profiilien läpikäymisen johtajien kanssa. Kyselyn suorittamisen vaatimia valmisteluja ei pidetty merkittävinä. Aineistossa esitettiin, että kyselyn pitämiseen tarvitaan rauhallinen tila jossa vastaajat voivat keskittyä vastaamiseen. Tällaiseksi paikaksi esitettiin tarvittaessa varusmiesten tupia, niissä kysely voidaan tehdä yhteisen ohjeistuksen jälkeen. Aineistossa yleisimmin esitetyt paikat olivat luokka tai auditorio, johon kaikki mahtuvat kerralla ja kyselyn voi heijastaa seinälle kaikkien nähtäväksi. Tilan varaamisen lisäksi muita esiin tulleita valmisteluja olivat vain lomakkeiden varaaminen, sekä näyttöesityksen valmisteleminen, jonka avulla ohjeistetaan vastaajat vastaamaan kyselyyn.

”Kysely kerätään koulutuskausittain. Kyselyn kerää yleensä saapumiseränjohtaja tai varapäällikkö. Ennen kyselyä yksikköä muistutetaan kyselyn täyttämisen tärkeydestä ja mahdollisuudesta antaa aidosti palautetta nimettömänä omalle johtajalle JOHTAMIS-TOIMINNASTA. Kyselyn kerääminen tapahtuu yksikön auditoriossa ja kyselyn täyttämiseen varataan yleensä tunnista puoleentoista tuntia aikaa.” (Kyselyn aineisto 2015)

Valmisteluiden ja kyselyn keräämisen tärkeimpänä asiana pidettiin kyselyä edeltävää ohjeistusta. Siinä ohjeistuksessa kyselyn pitäjä luo pohjat sille miten hyviä ja todenmukaisia vastauksia kyselystä saadaan. Valmisteluissa esitettiin myös huomioitavaksi kyselyn ajankohta. Aineistossa esitettiin, että ajankohdan tulee valita siten, että se ei vaikuta vastaajien kiinnostuksen tasoon. Huonoina kyselyn järjestämisaikoina pidettiin esimerkiksi heti sotaharjoituksen jälkeen ja juuri ennen lomille lähtöä.

”Kouluttajan tulee käydä kysymyssarjan kysymykset läpi siten, että alainen kykenee hahmottamaan, mitä kullakin kysymyksellä haetaan.” (Kyselyn aineisto 2015)

”Palautteen keräämisajankohdalla on suuri merkitys. Esimerkiksi välittömästi sotaharjoituksen jälkeen kerätty palaute on laadultaan huonoa, eikä välttämättä kuvaa todellisuutta. Vastaajien välinpitämättömyys saattaa vaikuttaa usein lopputulokseen. Erityistä huomiota tulee kiinnittää kysymyksen asetteluun ja perusteluihin, miksi kysymyssarja kysytään.” (Kyselyn aineisto 2015)

Johtajaprofiilin laatimisen suurimpana haasteena pidettiin kyselylomakkeiden lukeminen optisella lukijalaitteella. Tätä vaihetta pidettiin työläänä osittain siksi, että lukijalaitteita on olemassa vähän, ja ne ovat rikkiäisiä. Osittain esitettiin, ettei lukijalaitteita osata käyttää tarpeeksi hyvin, jolloin profiilien luominen kestää kauan. Toinen esille noussut haaste oli johtajaprofiilin läpikäyminen johtajan kanssa. Sen välttämättömyys tiedostettiin, mutta aineiston mukaan perusteellinen profiilin läpikäyminen vaatii kouluttajalta niin paljon aikaa, ammattitaitoa ja alaisen tuntemusta, että läpikäyminen jää liian heikoksi jotta profiilista saataisiin kaikki hyöty irti.

”Johtajaprofiilin luominen on äärimmäisen kankeaa. Aiemmin on ollut käytössä yksi optinen lukijalaite joukko-yksikössä, jota on käytetty kerran tai kahdesti saapumiserässä. Laite on sinänsä ollut toimiva, mutta kun se ei ole oman työpisteen tiloissa, on sen käyttäminen hankalaa. Lisäksi tällä hetkellä joukko-osastossa on sellainen tilanne, että yhtään ehjää optista lukijaa ei löydy.” (Kyselyn aineisto 2015)

”Tämän jälkeen lomakkeiden luku, joka on työlään vaihe (kone takkuilee, virheitä tulee, tulostin on jumissa, tietoja pitää siirtää tikulla...)” (Kyselyn aineisto 2015)

”Kyselyn suunnittelu aika, paikka ja vastaaja organisaation osalta ovat kevyitä järjestää. Puolestaan profiilin ohjeistuksen mukainen läpikäyminen johtajien kanssa vie liikaa ja turhaan aikaa henkilökunnalta. Joissain tapauksissa henkilökunta ei edes pysty analysoimaan johtajan tulosta, koska ei tunne tämän toimintatapoja.” (Kyselyn aineisto 2015)

Kolmas apuutkimuskysymys oli: miten merkittävänä nuoret upseerit näkevät tilanteenmukaisen johtamisen arvioimisen osana kokonaisvaltaista johtajana kehittymistä? Analysoitavista tekstisegmenteistä kuudessa tilanteenmukaisen johtamisen arvioimista erikseen ei pidetty erityisen tärkeänä. Niissä painotettiin, että johtajana kehittymisen kannalta kokonaisuus on yhtä osa-aluetta tärkeämpää. Näissä tekstisegmenteissä viitattiin myös siihen, että puolustusvoimissa johtajakoulutuksen saavista varusmiehistä valtaosa hyödyntävät saamaansa koulutusta siviilissä, jossa tilanteenmukaista johtamista ei nähty niin tärkeänä.

”En pidä tilanteenmukaista johtamista erityisen tärkeänä arvioimiskriteerinä. Enemminkin pitäisi arvioida henkilön johtamista kokonaisuutena” (Kyselyn aineisto 2015)

”Käytännössä puolustusvoimat vaativat henkilöiden tilanteenmukaisesta johtamisesta tietoa sodanajan joukkojen kansioon. Kuitenkaan tilanteenmukaisen johtamisen arvioinnista en usko olevan tarpeellista varusmiesjohtajille siviilielämää silmällä pitäen.”
(Kyselyn aineisto 2015)

27 tekstisegmentissä tilanteenmukaisen johtamisen erityistä arviointia pidettiin Puolustusvoimien antamassa johtajakoulutuksessa tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Aineistossa korostettiin tilanteenmukaisen johtamisen olevan sotilasjohtamisen tärkeimpiä osa-alueita. Erityisesti painotettiin, että juuri tilanteenmukaista johtamista arvioimalla voidaan arvioida johtajan ammattitaidon, niin aselajikohtaiset taidot kuin johtamistaidot, ja niiden soveltamiskyvyn tasoa sotilasjohtajalle merkittävässä sodanajan toimintaympäristössä.

”Hyvin tärkeänä, koska tilanteenmukaisessa johtamisessa kulminoituu sotilasjohtajan osaaminen ja ammattitaito. Vaikka johtaja saisi erinomaisia johtajaprofileja mutta on tilanteenmukaisessa johtamisessa täysin kyvytön, hän on sotilajohtajana hyödytön”
(Kyselyn aineisto 2015)

Tilanteenmukaisen johtamisen erityiseen arviointiin esitettiin näissäkin tekstisegmenteissä kahdensuuntaisia menetelmiä. Valtaosan mielestä suullinen, tilanteen aikana tai välittömästi sen jälkeen, annettu palaute riittää tilanteenmukaisen johtamisen arvioimiseksi. Toisaalta aineistossa esitettiin, että tilanteenmukaisen johtamisen arvioimisen tueksi olisi hyvä olla jokin järjestelmä tai suuntaa antava kysymyssarja tai muistilista. Tätä perusteltiin sillä, ettei kouluttaja kaikissa tilanteissa kykene havainnoimaan kaikkia joukkueessa toimivia johtajia sillä tarkkuudella, että kykenisi antamaan laadukasta palautetta. Tällaisiin tilanteisiin kouluttajan tueksi toivottiin työkalua, jolla tilanteen jälkeisen palautteen laatimista helpotettaisiin. Tällaisen työkalun katsottiin olevan hyödyllinen kaikille kouluttajille, mutta erityisesti painotettiin, että siitä hyötyisivät nuoret ja kokemattomat kouluttajat, jotka lähinnä toimivat juuri joukkojen kouluttajina.

”Pidän tärkeänä, että jokaisesta tilanteenmukaisesta johtamissuorituksesta pitäisi antaa ja kerätä palaute, jotta johtaja pystyisi kehittymään. Todellisuudessa tämä ei ole mahdollista. Esim. joukkueen hyökkäyksessä kaikille johtajille JJ, 3xRJ ja JVJ ei pysty yksi henkilö antamaan palautetta. Ja todellisuudessa yksi henkilö tällaista hyökkäystä valvoo, pois luettuna tst-ammunnat. Jolloin yksilöllisen palautteen antaminen ja kerääminen ei onnistu.” (Kyselyn aineisto 2015)

”Pidän sitä tärkeänä. Syväjohtamisen profiili antaa työkalun kokonaisvaltaisena johtajan kehittymiselle. Tehtäväkohtainen johtaminen ja sen arviointi on taas on kouluttajan ammattitaidon, hetkessä annettavan palautteen varassa. Järjestelmä, joka antaa tukea tämän palautteen tuottamiseen kentällä on mielestäni hyvin tervetullut lisä” (Kyselyn aineisto 2015)

Neljäs apututkimuskysymys oli: millaisia ominaisuuksia koetaan, että hyvällä tilanteenmukaisella johtajalla tulisi olla, ja ovatko ne syväjohtamisen periaatteen mukaisia? Aineistossa esitetyt ominaisuudet voitiin jakaa kolmeen kategoriaan, joista suurin oli johtamis- ja vuorovaikutustaidot, toiseksi suurin oli yleiset luonteenpiirteet, ja pienin oli sotilaalliset taidot. Analyysin tuloksena voitiin todeta, että tilanteenmukaisella johtajalla ja syväjohtamisen periaatteella on useita yhtäläisyyksiä, jotka esiintyivät erityisesti yleisten luonteenpiirteiden, sekä johtamis- ja vuorovaikutustaitojen kategorioissa.

”Hyvä tilanteenmukainen sotilasjohtaja, kykenee nopeallakin syklillä vertailemaan eri mahdollisuuksia. Mahdollisuuksista johtaja kykenee valitsemaan oman toiminnan kannalta kaikkein edullisimman vaihtoehdon. Hyvän tilanteenmukaisen johtajan tulee seistä päätöksensä takana ja antaa alaisilleen myös mahdollisuuden tilanteen mukaisesti reagoida omaan päätökseensä. Johtajan tulee kuitenkin kyetä ohjaamaan alainen haluamaansa tavoitteeseen. Hyvän tilanteenmukaisen johtajan tulee päätöksellään ja esimerkillään kyetä saavuttamaan alaisensa tuki. Tällöin joukon toiminta on mahdollisimman tehokasta ja johtaja kokee onnistuneensa. Eikö edellisen rivien välistä pysty lukemaan syväjohtamisen kulmakivet.” (Kyselyn aineisto 2015)

Yllä esitetty lainaus kuvastaa pääkohtia siitä sanomasta mitä aineistosta saatiin esille. Seuraavaksi eritellään tarkemmin eri kategorioissa esitettyjä ominaisuuksia ja vaatimuksia tilanteenmukaiselle johtamiselle.

Johtamis- ja vuorovaikutustaitojen kategorian ominaisuudet jaettiin kahteen ryhmään, jotka kuvastivat johtajan ominaisuuksia valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa sekä toimeenpanovaiheessa. Valmistelu- ja suunnitteluvaihe ryhmässä korostettiin, että johtajan on tunnettava alaisensa ja osattava hyödyntää heidän ammattitaitoaan. Johtajan on oltava avoin uusille asioille, sekä kuunneltava myös alaisensa mielipiteitä. Johtajan on kyettävä tekemään hyviä, nopeita ja perusteltuja päätöksiä, mikä on mahdollista, jos johtaja osaa arvioida tilanteet ja mukautua niiden mukaan, sekä tunnistaa tavoitteet ja siihen liittyvät olennaiset asiat. Toimeenpano ryhmässä korostettiin, että johtajan on osattava käskää alaisiaan. Johtajan tulee olla selkeä ja johdonmukainen, ja hänen on toimittava aina päämäärätietoisesti. Johtajan on osattava delegoida tehtäviä, ja luottaa alaisensa toimintaan. Toimeenpanon onnistumiseksi johtajalta vaaditaan myös karismaa ja luonnetta, mikä tekee johtajasta sellaisen auktoriteetin jota alaiset seuraavat.

Johtajan yleisistä luonteenpiirteistä esitettiin, että tilanteenmukaisen johtajan tulisi olla rauhallinen ja harkitseva, jotta hän ei tekisi hätiköityjä ratkaisuja omassa toiminnassaan. Johtajan tulisi myös olla rohkea ja itsevarma kyetäkseen riittävän päättäväiseen toimintaan. Johtajalta vaaditaan myös vastuuntuntoa, luotettavuutta ja esimerkillisyyttä, jotta hänen suhde alaisiin ja esimiehiin pysyy hyvänä. Hyvät tilanteenmukaiset ratkaisut vaativat johtajalta myös luovuutta ja ennakkoluulottomuutta jotta hän kykenisi tekemään eri tilanteisiin sopivia ratkaisuja.

Sotilaallisten taitojen kategoriassa, ja samalla koko aineiston yleisin esitetty ominaisuus oli ammattitaito. Sotilasjohtajalla ammattitaito pitää, sotilaallisten taitojen ja aselajiosaamisen lisäksi, sisällään myös johtamistaidon, joten ammattitaito on nähtävä hyvin laajana ominaisuutena. Tarkemmin aineistossa esitettiin, että johtajan tulisi olla kokenut, taktisesti osaava ja hänellä tulisi olla hyvä fyysinen suorituskyky. Johtajan tulee olla myös henkisesti vahva, jotta hän kykenee käsittelemään häneen kohdistuvaa painetta.

Aineistossa esitettiin hyvälle tilanteenmukaiselle johtamiselle kaikkiaan 44 eri ominaisuutta. Seuraavaksi on listattu 10 aineistossa yleisimmin esitettyä ominaisuutta, sekä niiden kategoriat joihin ne analyysin perusteella laitettiin.

1. Ammattitaito (Sotilaalliset taidot)
2. Käskynantotaito (Johtamis- ja vuorovaikutustaidot)
3. Osaa tehdä hyviä, nopeita ja perusteltuja päätöksiä (Johtamis- ja vuorovaikutustaidot)
4. Tuntee alaisten kyvyt ja osaa hyödyntää niitä (Johtamis- ja vuorovaikutustaidot)
5. Rauhallinen (Yleiset luonteenpiirteet)

6. Rohkea (Yleiset luonteenpiirteet)
7. Päämäärätietoinen (Johtamis- ja vuorovaikutustaidot)
8. Harkitseva (Yleiset luonteenpiirteet)
9. Selkeän johdonmukainen (Johtamis- ja vuorovaikutustaidot)
10. Osaa arvioida tilannetta (Johtamis- ja vuorovaikutustaidot)

5 RYHMÄKESKUSTELUN TOTEUTUS JA TULOKSET

5.1 Ryhmäkeskustelun toteutus

Ryhmäkeskustelun tavoitteena oli hankkia vahvistavia ja eriäviä näkökulmia tutkimuksen kyselyn tuloksille, sekä syventää ymmärrystä kyselyssä esiintyneiden ilmiöiden suhteen. Ryhmäkeskustelu toteutettiin Santahaminassa maaliskuussa 2016. Siihen osallistui viisi tutkimuksen kohderyhmään kuulunutta henkilöä, jotka valittiin satunnaisesti. Osallistujat osallistuivat ryhmäkeskusteluun vapaaehtoisesti. Kaikki viisi henkilöä olivat aikaisemmin tutustuneet tutkimuksen kyselyyn, mutta vain kolme heistä oli vastannut kyselyyn. Tutkimuksen aihe oli kuitenkin kaikille osallistujille jo entuudestaan tuttu, se mahdollisti heidän valmistumisensa keskusteluun etukäteen, vaikka eivät tieneet keskustelussa esitettäviä väittämiä. Ryhmäkeskustelu toteutettiin suljetussa, keskustelulle varatussa tilassa siten, että keskustelijat istuivat lähekkäin pöydän ääressä, jolloin keskustelun luonteva syntyminen oli mahdollista. Tutkija istui keskustelun aikana pöydän päässä, josta pystyi tarvittaessa ohjaamaan keskustelua ja tekemään havaintoja. Ryhmäkeskustelun alkuun tutkija piti lyhyen alustuksen, jossa ryhmälle kerrattiin tutkimuksen aihe ja tavoitteet. Tällä alustuksella haluttiin myös osaltaan ohjata keskustelua tutkimuksen kannalta kiinnostaviin asioihin.

Keskustelua ohjasi väittämät, jotka olivat laadittu aikaisemmin kerätyn aineiston sisällöstä. Keskustelun aikana ryhmälle esitettiin neljä kyselyn tuloksiin liittyvää väittämää, joiden perusteella heidän annettiin keskustella aiheesta. Väittämät esitettiin yksi kerrallaan, ja tutkija kirjoitti tietokoneella muistiinpanot ja havainnot kunkin väitteen ympärillä käydystä keskustelusta. Keskustelu kesti 70 minuuttia, ja sen lopputuloksina syntyivät tutkijalle yhteensä kolmen sivun muistiinpanot sekä havainnot.

Keskustelun aiheiksi esitettiin seuraavat väittämät:

1. Ohjeistamalla vastaajat vastaamaan tietyllä tavalla voidaan syväjohtamisen kysymys-sarjalla arvioida tilanteenmukaista johtamista, mutta se vaatii profiilin täydellistä hallintaa ja ulkopuolisen henkilön esim. kouluttajan tulkintaa ja palautekeskustelua.

2. Aineiston mukaan tilanteenmukaisesta johtamisesta tulisi kerätä palautetta tilanteissa joissa johtajan tekemät ratkaisut vaikuttavat suorituksen lopputulokseen. Tilanteet eivät saa olla ennalta harjoiteltuja kuvioita. Aineiston yleisin esimerkki tällaisesta tilanteesta oli sovellettu taisteluharjoitus. Syväjohtamisen kysymyssarja ei sovellu palautteenkeruun menetelmäksi tällaisissa tilanteissa, sillä tilanteenmukaisen johtamisen palaute tulisi saada välittömästi tilanteen päätyttyä, jotta se voidaan sitoa tilanteen tapahtumiin.

3. Johtajaprofiilin luominen on liian raskas prosessi välittömän palautteen luomiseksi tilanteenmukaisesta johtamisesta.

4. Aineiston mukaan tilanteenmukainen johtaminen on sotilasjohtajalle erittäin tärkeä ominaisuus, ja siksi sen arvioiminen on tärkeitä. Arvioimiseen riittää suullinen palaute tilanteen jälkeen, mutta sen helpottamiseksi olisi hyvä olla jokin työkalu tai muistilista jonka perusteella palaute voidaan laatia.

5.2 Ryhmäkeskustelun analysointi

Ryhmäkeskustelun analyysin tavoitteena oli eritellä muistiinpanoissa esiintyviä teemoja, näkemyksiä ja perusteluja, joita ryhmäkeskustelussa esitetyt väitteet herättivät keskustelijoissa. Keskustelun aikana voitiin jo todeta, että tietyistä väitteistä käydyistä keskusteluista syntyi myös aineistoa ja näkemyksiä jotka sisällöltään sopivat jonkin toisen väitteen teemaan. Analyysin alussa koko muistiinpanoaineisto luettiin huolellisesti läpi, jonka jälkeen todettiin väitekohtaisten muistiinpanojen risteävän teemoiltaan ja aiheiltaan niin paljon, että niiden käsittely erillisinä väitekohtaisina aineistoina ei ollut järkevää. Analyysissä päädyttiin käsittelemään koko keskustelun aineistoa yhtenä kokonaisuutena, joka väitteistä johtuen kattoi laajasti koko tutkimuksessa käsiteltävän aiheen.

Analyysi toteutettiin siten että luettaessa aineistoa sieltä nostettiin esille selkeitä keskustelun aikana käsiteltyjä tutkimukselle kiinnostavia asioita. Ensimmäisen jaottelun jälkeen aineistosta nostettiin esille yhteensä 20 tutkimuksen kannalta kiinnostavaa asiaa. Seuraavaksi nämä kiinnostavat asiat jaettiin teemoihin sen mukaan mitä kokonaisuutta ne koskivat. Tässä vaiheessa analyysiä oli syntynyt yhteensä kolme selkeää teemaa. Analyysin viimeisessä vaiheessa aineistosta eriteltiin näiden kolmen teeman keskeisiä haasteita ja niiden ratkaisuja perusteluineen. Analyysin lopputuloksena voitiin esittää kolme keskusteluissa nousutta teemaa jotka vaikuttavat keskustelijoiden mielestä syväjohtamisen periaatteen ja tilanteessa johtamisen yhdistettävyyteen.

5.3 Ryhmäkeskustelun tulokset

Tässä kappaleessa esitetään analyysin lopputuloksena saadut teemat keskustelussa esiintyvistä haasteista ja niiden ratkaisuista siten kuin ne keskustelussa tulivat esille. Tässä vaiheessa tuloksiin ei ole lisätty tutkijan pohdintaa.

Ensimmäinen teema on arviointien vertailukelpoisuus. Keskustelijoiden mukaan on haasteellista käyttää syväjohtamisen kysymyssarjaa tilanteessa johtamisen arvioimiseen, sillä kausipalautteissa tulisi säilyä vertailukelpoisuus. Jos kysymyssarjaan vastaavat henkilöt ohjeistetaan vastaamaan jostakin tietystä näkökulmasta, kuten tilanteenmukaisen johtamisen näkökulmasta, vaikuttaa se siihen, miten johtajia voidaan verrata. Erityisen haastavaa tästä tekee se, että kausipalautteen johtajaindeksi näkyy myös varusmiesten palvelustodistuksessa. Toisena vertailukelpoisuuteen vaikuttavana ongelmana keskustelijat näkivät sen, että tilanteenmukainen johtaminen heidän mielestään vaatii kontrolloivaa johtamista, mikä taas syväjohtamisen johtajaprofiilissa mielletään negatiivisena johtamisen merkinä. Tähän esitettiin keskustelussa ratkaisua, jossa johtajalle luotaisiin erillinen taistelujohtajan profiili tavanomaisen kausipalautteen lisäksi. Tämä ratkaisu sai keskustelussa kuitenkin myös kritiikkiä, sillä kolmantena merkittävänä haasteena esitettiin, että eri johtamisen tasoilla ja eri aselajeissa tilanteenmukainen johtaminen on erilaista ja vaatii eri asioita. Esimerkiksi jääkärijoukkueen johtajan ja huoltojoukkueen johtajan tilanteenmukainen johtaminen on hyvin erilaista, jolloin myös arviointikriteerit tulisivat olla erilaiset. Tämän ratkaisun merkittävimmäksi ongelmaksi esitettiin kuitenkin se, ettei joukko-osastoissa ole harjoitusten aikana tai niiden välissä aikaa luoda raskeaksi luonnehditun prosessin kautta johtajille erillisiä taistelujohtajan profiileja, eivätkä kouluttajat ehdi käymään riittävän kattavia palauteskusteluja johtajiensa kanssa.

Toinen esille nostettu teema oli välitön palaute. Keskustelijoiden mukaan välittömän palautteen merkitystä tilanteenmukaisen johtamisen arvioimisen ja kehittämisen kannalta ei voi tarpeeksi korostaa. Keskustelijoiden mukaan palaute on kyettävä sitomaan tilanteeseen, jotta siitä olisi haluttua hyötyä. Tällaisen palautteen antaminen onnistuu parhaiten, kun palaute annetaan välittömästi tilanteen jälkeen. Tämä tulisi mielellään tehdä siten, että siitä paikasta missä palaute annetaan, voidaan nähdä se maasto, jossa tilanne käytiin, näin tilanne voidaan helposti sitoa maastoon.

Keskustelussa esitettiin, että harjoitusten jälkeen kerätyissä palautteissa on ongelmana se, ettei niiden keräämisen aikana enää muisteta niitä yksityiskohtia jotka vaikuttivat jonkin tilanteen kulkuun ja kehitykseen. Heidän mukaan tällainen palaute voidaan kerätä, ja siitä voi jopa olla hyötyä, mutta sillä ei missään tapauksessa saisi korvata välitöntä tilanteen jälkeen annettavaa palautetta. Keskustelussa esitettiin, että jälkeinpäin kerätyllä palautteella voitaisiin täydentää ja tukea välitöntä palautetta, esimerkiksi kausipalautteiden yhteydessä käytävien johtajan ja kouluttajan välisessä palautekeskustelussa. Tässäkin tilanteessa haasteeksi nostettiin se, että tilanteen josta palautetta kerättiin ja kausipalautteen välissä voi olla useita viikkoja, jolloin muistikuvat tapahtumista ovat varmasti heikentyneet. Edelleen tässäkin tilanteessa nähtiin, ettei erikseen järjestetyille palautekeskusteluille kaikkien johtajien kanssa ole harjoitusten välissä aikaa, jolloin palautekeskustelut siirtyvät kausipalautteiden yhteyteen.

Kolmanneksi keskustelussa noussut teema oli kouluttajan työkalu. Keskustelijat esittivät keskustelun aikana useita vaihtoehtoja ja tapoja, joilla tilanteessa johtamista heidän mielestään voitaisiin arvioida, tai joilla välittömän palautteen ja sen tueksi kerättävän laajemman palautteen tuottamista voitaisiin helpottaa. Kouluttajan työn helpottamiseksi keskustelijat esittivät, että kouluttajalle voisi laatia muistilistan asioista joita suorituksessa tulisi arvioida. Listasta sanottiin, ettei se saa olla ehdoton, vaan sen pitää olla ympäröivä, jotta se ei sido kouluttajaa ajattelemaan aina samalla tavalla tai samasta näkökulmasta. Toiseksi vaihtoehdoksi esitettiin jonkinlaista sovellusta älypuhelimelle tai tablettiin, jossa kouluttajalla näkyy esimerkiksi karttakuvana harjoituspaikan maasto, johon hän voi merkitä havaintojaan maastonkohtiin sitoen tukeakseen oman välittömän palautteen laatimista. Keskustelijoiden mukaan jo aikaisemmin mainittu muistilista voitaisiin liittää sähköisesti kouluttajan tueksi tähän samaiseen kouluttajan sovellukseen.

Välittömän palautteen tueksi kerättävän laajemman palautteen keräämiseksi esitettiin myös tietokone tai älypuhelinsovellusta. Keskustelijoiden mukaan sellaisella voitaisiin halutessa kerätä esimerkiksi sotaharjoituksen jokaisena iltana johtajille palaute. Kerätty palaute tulisi pystyä tallentamaan sovellukseen siten, että harjoituksen jälkeen sovelluksen kautta voitaisiin tulostaa johtajille taistelujohtajan profiilit. Sovelluksen tulisi kyetä tuottamaan profiilit suoraan, jotta niiden tuottamiseen ei kuluisi aikaa.

Keskusteluissa esitettiin, että kouluttajan sovellus voisi olla ladattavissa jokaisen kouluttajan henkilökohtaiseen puhelimeen, mikäli kouluttaja sellaista haluaa käyttää. Tällöin ei välttämättä kouluttajille tarvitse hankkia erillistä laitetta palautetyökaluksi. Joukolta kerättävien palautteiden keräämiseen esitettiin käytettävän jo olemassa olevia laitteita, tai käyttöön jo suunniteltuja laitteita kuten MATI- tietokoneet ja MANPACK- laitteet. Keskusteluun osallistuneiden henkilöiden mielestä tärkeintä on se, etteivät työkalut vaadi työskentelyä paperilla, sillä niiden työstäminen ja prosessoiminen maasto-olosuhteissa on hankalaa. Heidän mielestään tällaisten työkalujen käyttö ei myöskään saa olla käskettyä, sillä se johtaisi siihen, että johtajia ruvettaisiin vertailemaan, tai he alkaisivat keskenään vertailla toisiaan. Keskustelijoiden mielestä tällaisten aputyökalujen käyttö pitäisi olla vapaaehtoista jolloin niitä käytettäisiin vain henkilökohtaisten suoritusten arvioimisen tueksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia käsityksiä nuorilla upseereilla on syväjohtamisen periaatteen toimivuudesta tilanteenmukaisen johtamisen arviointimenetelmänä. Tutkimuksen tuloksiin perustuvissa johtopäätöksissä esitetään yllämainitun ongelman vastauksien lisäksi, tutkimuksen aikana esille tulleita vaihtoehtoisia menetelmiä tilanteenmukaisen johtamisen arvioimiseksi.

6.1 Syväjohtamisen periaatteen ja johtajaprofiilin yhdistettävyyden tilanteenmukaisen johtamisen arvioimiseen

Syväjohtamisen periaatteen liittäminen tilanteenmukaisen johtamisen arvioimiseen ja siinä kehittymiseen osoittautui hyvin monimutkaiseksi. Yhdistettävyyden haasteet kulmineituvat syväjohtamisen periaatteen tärkeimpänä työkaluna toimivaan syväjohtamisen kysymyssarjaan ja sen tuotteena syntyvään johtajaprofiiliin. Vaikka tutkimuksen tuloksissa todettiin, että syväjohtamisen kysymyssarjaa voitaisiin sisällöllisesti osittain hyödyntää tilanteenmukaisen johtamisen arvioimiseen, ei se käytännössä tunnu olevan mahdollista. Sisällön osittainen sovellettavuus nähdään siten, että tilanteenmukaisen johtamisen arviointi voidaan olettaa sisältyvän osana syväjohtamisen kysymyssarjan ja johtajaprofiilin kohta ammattitaito. Tämä ei kuitenkaan ole riittävän kattava ja yksityiskohtainen arviointi tilanteenmukaisesta johtamisesta. Johtajaprofiilin kohta ammattitaito sisältää liian laajan kokonaisuuden, jotta siitä olisi hyötyä minkään yksittäisen ammatillisen osa-alueen kehittämässä. Toinen näkemys osittaisesta soveltuvuudesta oli se, että johtajaprofiilin kokonaistulkinnasta on mahdollista eritellä tilanteenmukaisen johtamisen kehittämiseen tarvittava palaute. Tämä soveltuvuus kumoutuu käytännössä jo tutkimuksessa esiin tulleessa sisällöllisessä ristiriidassa, jonka mukaan hyvän tilanteenmukaisen johtajan ominaisuuksiin kuuluu tietystä määrin kontrolloiva johtaminen, mikä taas syväjohtamisen mallin mukaan koetaan johtajassa enemmän negatiivisena piirteenä. Näihin, ja moniin muihinkin yhdistettävyyden haasteisiin esitettiin tutkimuksen aikana useita eri syitä, jotka kerta toisensa jälkeen osoittivat, että syväjohtamisen periaatteen ja tilanteenmukaisen johtamisen arvioimisen yhdistäminen on sellaisenaan lähes mahdotonta.

Syväjohtamisen kysymyssarjaa ja johtajaprofiilia käytetään tällä hetkellä pääsääntöisesti kausittaisena palautteena, joka kerätään ja annetaan johtajille yleensä koulutuskausittain. Syväjohtamisen kysymyssarja ja johtajaprofiili sopivat tällaiseen käyttöön hyvin, sillä se on suunniteltu yleisen johtamisen ja johtajana kehittymisen työkaluksi. Siksi se käsittelee laajalaisesti johtajan ominaisuuksia ja johtajan johtamiskäyttäytymistä kokonaisuutena, kiinnittämättä erityisempää huomiota mihinkään tiettyihin johtamisen osa-alueisiin. Tilanteenmukaisen johtamisen arvioimisen kannalta tässä yleisluontoisessa lähestymistavassa onkin yksi syväjohtamisen periaatteen suurista ongelmista. Tilanteenmukaisesta johtamisesta saatavan palautteen tulee olla tilannesidonnaista, ja johtajaprofiili ei ole tilannesidonnainen. Tilannesidonnaisella palautteella tarkoitetaan sellaista palautetta, joka on annettavissa välittömästi tietyn tilanteen päätyttyä. Palaute voidaan siten heti sitoa käsiteltävään tilanteeseen ja maastoon. Syväjohtamisen kysymyssarja ja johtajaprofiili eivät sovellu tällaisen palautteen antamiseen. Yleisenä näkemyksenä pidettiin, että syväjohtamisen kysymyssarjan teettäminen varusmiehille vaatii tiettyjä järjestelyjä, kuten tilavarauksen riittävän suuren luokkatilaan tai muuhun paikkaan jossa voidaan heijastaa kysymyssarja seinälle, ja runsaasti aikaa etenkin kouluttajalta tai kyselyn pitäjältä. Lisäksi palautteen kerääminen syväjohtamisen kysymyssarjalla tulisi tehdä sellaisissa olosuhteissa joissa paperiset lomakkeet eivät vaurioidu. Tällaiset olosuhteet ja vaatimukset eivät täyty sellaisissa tilanteissa joissa tilanteenmukaista johtamista tutkimuksen mukaan tulisi arvioida. Tutkimuksen tuloksien mukaan syväjohtamisen kysymyssarjan avulla kerättävä palaute kerätäänkin yleensä kasarmi olosuhteissa, koko yksikkö kerrallaan, ajan kanssa ja vain koulutuskausien päätteeksi. Tällaisissa tilanteissa kerätyissä palautteissa vastaajat eivät ajattele, eivätkä edes muista johtajien tilanteenmukaisuutta, vaan vastauksissa korostuu henkilökohtaiset mieltymykset sekä suhteet alaisten ja johtajan välillä, näissä tilanteissa vastaajat yleensä muistavat kuinka mukava tai ilkeä arvioitava johtaja on häntä kohtaan ollut. Tällaisena kausipalautteena kerätyn palautteen hyödyntäminen tilanteenmukaisen johtamisen arvioimisessa ei ole järkevää, eikä siitä ole todellista hyötyä.

Tutkimuksen aikana on kuitenkin noussut esille tiettyjä tekijöitä joiden avulla syväjohtamisen kysymyssarjan hyödyntäminen tilanteenmukaisen johtamisen arvioimisessa olisi mahdollista. Näistä tekijöistä on kuitenkin sanottava, että niihin kaikkiin on tutkimuksen aikana myös kohdistunut niin paljon vastaväitteitä ja perusteluja ettei näidenkään tekijöiden hyödyntäminen mahdollista täysin syväjohtamisen periaatteen soveltamista ja hyödyntämistä tilanteenmukaisen johtamisen arvioinnissa.

Tutkimuksen aineistossa esitettiin että syväjohtamisen kysymyssarjan avulla voidaan kerätä tietoa ja palautetta mistä tahansa johtamisen osa-alueesta, mikäli vastaajat ohjeistetaan vastaamaan halutusta näkökulmasta. Tämä pitää varmasti paikkansa, mutta syväjohtamisen kysymyssarjan onnistunutta käyttöä tilanteenmukaisen johtamisen palautteenkeruu menetelmänä yllä esitetyllä tavalla on muilla perusteilla kyseenalaistettavissa. Ensinnäkin tällaiset lomakkeet, joihin vastaajat ohjeistetaan vastaamaan tilanteenmukaisen johtamisen näkökulmasta, eivät voi olla samoja lomakkeita joita käytetään kausipalautteen teettämiseen. Kausipalautteet tulee kerätä perinteisellä ohjeistuksella, sillä niiden perusteella johtajat vertaavat myös itseään ja palautettaan valtakunnallisiin keskiarvoihin. Mikäli kausipalautteissa käytetään lomakkeita, joihin on vastattu tilanteenmukaisen johtamisen näkökulmasta, kausipalautteen tulokset eivät enää ole millään tavalla vertailukelpoisia. Vaikka johtajaprofiilit ovat tarkoitettu henkilökohtaisiksi työkaluiksi, eikä niiden perusteella ole tarkoituskaan vertailla johtajia keskenään, näin kuitenkin tapahtuu. Tämä vertailu ei välttämättä tapahdu henkilökunnan tai kouluttajien toimesta, mutta johtajat vertaavat keskenään profiilejaan. Lisäksi johtajien johtajaindeksi, joka muodostuu varusmiesjohtajien viimeisestä johtajakauden johtajaprofiilista, tulostuu näkyviin johtajien palvelustodistukseen jolloin viimeistään näiden indeksien tulisi olla vertailukelpoisia jopa valtakunnallisesti. Mikäli siis syväjohtamisen kysymyssarjaa halutaan ohjeistuksen avulla hyödyntää tilanteenmukaisen johtamisen arvioimisessa ohjeistamalla vastaajia, on johtajille luotava kausipalautteiden rinnalle lisää erillisiä profiileja. Vaikka erillisten profiilien laatimisesta voisi olla hyötyä johtajan tilanteenmukaisen johtamisen arvioimisessa, voitiin tutkimuksen perusteella todeta, ettei sekään käytännössä ole nykyisillä järjestelyillä mahdollista.

Syväjohtamisen kysymyssarjan ja johtajaprofiilin yhdeksi suurimmaksi ongelmaksi esitettiin, että se on liian raskas prosessi. Kyselyn teettäminen vaatii tiettyjä järjestelyjä, eikä se sovi teetettäväksi maastoon tai arvioitavien tilanteiden lähelle. Koko prosessin työllistävin osuus alkaa kyselyn teettämisen jälkeen. Nuoret upseerit kokevat, että johtajien johtajaprofiilien laatimiseen menee liikaa aikaa, ja että optisten vastauslomakkeiden lukeminen ja muuttaminen johtajaprofiileiksi on koko prosessin raskain vaihe. Tutkimukseen vastanneet antoivat ymmärtää, että joukko-osastoissa ei ole riittävästi optisten lomakkeiden tai kausipalautteiden vaivattomaan lukemiseen tarkoitettua laitteistoa, olemassa oleva laitteisto on myös usein epäkunnossa. Samoin ohjelmistoa, jolla profiilit luodaan, pidetään erittäin vaikeana ja aikaa vievänä.

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden arvioissa johtajaprofiilien laatiminen yhdelle perusyksikölle vie niiden laatijalta vähintään yhden työpäivän aikaa. Näiden esitettyjen, järjestelmää raskauttavien tekijöiden lisäksi, johtajaprofiilin tulkinnan ja palautekeskustelun merkitystä korostettiin, kun puhuttiin johtajaprofiilin hyödyntämisestä. Näidenkin asioiden kohdalla tutkimukseen osallistuneet kouluttajat kokevat jo nyt, ettei profiilien tulkintaan ja kunnan kausittaisiin palautekeskusteluihin johtajien ja kouluttajien välillä tunnu perusyksiköissä olevan riittävästi aikaa. Näiden kaikkien perusteluiden pohjalta, en myöskään näe erillisiä johtajaprofiileja, joissa vastaajat ohjataan vastaamaan tietyistä näkökulmasta, järkevänä tai ratkaisuna syväjohtamisen periaatteen ja tilanteenmukaisen johtamisen yhdistämisessä. Kouluttajilla ei yksinkertaisesti ole ylimääräistä aikaa ryhtyä laatimaan erillisiä profiileja näin raskaalla järjestelmällä.

Syväjohtamisen mallin raskaus syntyy pääosin mallin rakenteesta. Mallin hyödyntämistä ja käyttöä keventää mallin ja sen antamien työkalujen ja välineiden hallinta. Käyttöön liittyvien lukulaitteiden ja kankeiden ohjelmistojen käyttöä sujuvoittaa niiden käytön tekninen osaaminen. Tässä tutkimuksessa ei erikseen pyritty selvittämään kuinka hyvin kouluttajat osaavat laitteita käyttää, aineistosta kävi kuitenkin selväksi, etteivät läheskään kaikki olleet saaneet koulutusta lukulaitteiston tai ohjelmiston käyttöön liittyen. Useassa kohtaa tutkimuksen aineistoa pystyi havaitsemaan, että johtajaprofiilien laatiminen on työyksiköissä riippuvaista yhdestä tai kahdesta henkilöstä, jotka ovat käytännön työssään oppineet laitteiston käytön. Tutkimuksessa selvisi, että osaajien määrä ei ole riittävä ja kokemattomien käyttäjien tekemänä profiilien luominen vie liian paljon aikaa.

Sama haaste koskee profiilien tulkintaa. Tämän tutkimuksen kyselyyn vastasi 33 henkilöä. Näistä henkilöistä 30 on säännöllisesti ollut tekemisissä syväjohtamisen kysymyssarjan ja johtajaprofiilien kanssa. Kuitenkin vain neljä vastaajaa sanoi tuntevansa syväjohtamisen mallin ja kysymyssarjan erittäin hyvin, 17 sanoi tuntevansa ne hyvin, 10 sanoi tuntevansa ne kohdallaisesti ja kaksi sanoi tuntevansa ne välttävästi. Kaikissa tilanteissa tutkimuksen aikana on aineistossa painotettu sitä tosiasiaa, että riittävän ja laadukkaan palautteen ja palautekeskustelun aikaansaaminen vaatii hyvää johtajan tuntemusta sekä johtajaprofiilin perusteellista tulkintaa. Todennäköisesti tällaiseen perusteelliseen johtajaprofiilin tulkintaan kykenevät vaivattomasti ainoastaan ne neljä vastaajaa jotka sanoivat tuntevansa syväjohtamisen mallin ja kysymyssarjan erittäin hyvin. Muille kyselyyn vastanneille kouluttajille prosessi on vähintään haastavaa ja aikaa vievää, ja osalle todennäköisesti mahdotonta. Olkoonkin niin, että ammattitaitoinen henkilökunta voi keventää profiilien laatimisen työmäärää, ei henkilökunnan koulut-

taminenkaan täysin poistaisi syväjohtamisen kysymyssarjan hyödyntämiseen liittyviä muita ongelmia.

6.2 Tilanteenmukaisenjohtamisen arvioimisen merkitys ja keinot

Tilanteenmukaisen johtamisen suurta merkitystä sotilasjohtamisessa tuntuu olevan turha yrittää kiistää. Tässäkin tutkimuksessa on tullut selväksi, että tilanteenmukaisen johtamisen arviointi ja huomion kiinnittäminen juuri tämän johtamisen osa-alueen kehittämiseen pidetään tärkeänä asiana. Pääsääntöisesti tässäkin tutkimuksessa on tilanteenmukainen johtaminen liitetty tiiviisti taistelunjohtamiseen, mikä puoltaa sen tärkeyttä juuri merkittävänä osana sotilasjohtamista. Taistelutilanne kuvastaa ehkä sellaista tilannetta, jossa tilanteenmukainen johtaminen on tärkeimmillään ja samalla myös haastavimmillaan. Taistelutilanteessa johtajan on yksinkertaisesti tunnettava tilanne ja kaikki tilanteeseen vaikuttavat tekijät niin hyvin, että kykenee tekemään oikeita päätöksiä, sekä valitsemaan oikeat toimintatavat tehtävien toteuttamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Siksi onkin täysin perusteltua, että parhaiksi tilanteiksi tilanteenmukaisen johtamisen arvioimiseksi esitettiin sovellettuja taisteluharjoituksia.

Sovellettu taisteluharjoitus on ehkä optimaalinen tilanne tilanteenmukaisenjohtamisen arvioimiseksi, mutta se ei ole ainoa. Tärkeintä sellaisessa tilanteessa on se, että johtajan tilanteessa tekemillä ratkaisuihin on todellista merkitystä tapahtumien kulkuun. Aineistossa esitettiin, että arvioitavien tilanteiden tulisi olla sellaisia, joita ei aikaisemmin ole harjoiteltu tai joihin ei ole asetettu valmiita askelmerkkejä, kuten esimerkiksi taisteluammunnat. Käydyn keskustelun pohjalta voidaan kuitenkin päätellä, että etukäteen suunnitelluissakin harjoituksissa voidaan tehdä arvioita johtajan tilanteenmukaisuudesta. Näissäkin tilanteissa voidaan havaita, miten johtaja käsittelee sitä tilanteen muutosta, kun hyvin sujuneen harjoittelun jälkeen kovanosanammunnassa tapahtuu johtamista vaikeuttava ja sekoittava tilanne. Tällainen tilanne voi olla niinkin yksinkertainen, kuin että käskettävä alainen ei ampumisesta johtuen kuulekaan johtajan käskyä, mikä pakottaa johtajan keksimään tilanteenmukaisen ratkaisun. Arvioitavaksi tilanteeksi soveltuukin auttavasti lähes mikä tahansa tilanne, jossa johtaja joutuu itse keksimään ratkaisuja haasteiden selvittämiseksi sekä tehtävän toteuttamiseksi että tavoitteen saavuttamiseksi.

Tilanteenmukaisen johtamisen arvioimisessa itse tilannetta ja sen luonnetta tärkeämpää on se tapa ja hetki, jolloin palaute tilanteenmukaisesta johtamisesta annetaan. Ylivoimaisesti parhaana ja tehokkaimpana menetelmänä pidetään välitöntä, heti tilanteen päätyttyä tai jopa sen aikana annettua palautetta. Suosituin palautteen muoto tällaisessa tilanteessa on suullinen, maastoon sidottu palaute. Paperista palautetta, tai paperille kerättyä palautetta ei lähtökohtaisesti suosita, sillä se vie aikaa, eikä paperisia palautelappunippuja haluta vaivaksi maastossa tapahtuvissa harjoituksissa. Maastossa ollessa ei myöskään paperisten palautteiden keräämiseen koeta olevan aikaa, sillä koulutukseen varattu aika on yleensä vähäistä verrattuna koulutettavien asioiden määrään. Siksi maastossa annettavien palautteiden tulee olla sellaisia, että ne eivät haittaa tai viivästytä muuta toimintaa.

Laadukkaan ja välittömän palautteen laatiminen tilanteen aikana siten, että kouluttaja voi välittömästi tilanteen päätyttyä antaa palautteen koulutettavalle joukolle ja sen johtajille, voi kouluttajille olla haastavaa. Tässä asiassa kouluttajan kokemuksella on suuri rooli, sillä kokenut kouluttaja suoriutuu laadukkaan palautteen antamisesta paremmin kuin kokematon. Tämä todennäköisesti johtuu siitä, että kokenut kouluttaja tietää mihin asioihin tilanteen aikana kannattaa johtajan toiminnassa kiinnittää huomiota, ja hän keskittyy näihin olennaisiin asioihin. Joukkueiden ja ryhmien kouluttajat ovat usein nuoria ja juuri valmistuneita sotatieteiden kandidaatteja tai aliupseereita. Heidän tehtävänsä on arvioida ja antaa palautetta tilanteenmukaisesta johtamisesta. Kokemattomuus tekee sekä kouluttamisen että laadukkaan palautteen antamisen heille haasteelliseksi tehtäväksi. Asianmukaisen palautteen saaminen on tärkeää uusien johtajien kehityksessä, näin ollen olisi perusteltua, että kouluttajilla olisi sekä tukena että apuna arviointia ja palautteen laatimista helpottava toimiva työkalu.

Tämän tutkimuksen perusteella on tehty sellainen johtopäätös, että tähän tarkoitukseen hyvin soveltuvaa työkalua ei tällä hetkellä ole käytössä. Kouluttajan tueksi tarkoitetun työkalun tulisi tukea välittömän, suullisen palautteen laatimista tilanteen aikana. Työkalun käyttäminen tulisi olla vapaaehtoista, ettei se sido kouluttajia aina ajattelemaan ja seuraamaan tilanteita täysin samasta näkökulmasta. Työkalun tarkoituksena olisi ensisijaisesti tukea kouluttajaa tarpeen vaatiessa ja kouluttajan niin halutessa. Tällaiseksi työkaluksi soveltuisi yksinkertaisimmillaan muistilistan tyyppinen palautteenlaatimisrunko, johon olisi listattu niitä merkittäviä kokonaisuuksia joita johtajien toiminnasta tulisi seurata. Tällaisen muistilistan pohjalta kouluttaja voisi laatia omaan vihkoonsa tilanteen aikana muistiinpanoja johtamisen kulminatiopisteistä, jotta tilanteen jälkeisessä palautteessa osaisi käsitellä oikeita asioita.

Kokeneen kouluttajan avustamana muistilistojen laatiminen jokaisessa perusyksikössä olisi yksinkertainen toimenpide. Tällöin myös jokaisen yksikön erityispiirteet ja johtajille asetetut vaatimukset tulisivat arvioinneissa huomioitua. Pidemmälle kehitetty malli kouluttajan työkalusta voisi olla älylaitteeseen ladattava sovellus, johon kouluttaja voisi suoraan tehdä havainnot. Sovelluksessa tulisi olla listattuna tärkeimpiä kokonaisuuksia samantyyppisesti kuin muistilistassa, mutta sen lisäksi sovelluksessa voisi olla näkyvissä karttapohja johon kouluttaja voi tehdä merkintöjä palautteen sitomiseksi maastoon. Negatiivisena puolena on, että sovelluksen kehittäminen on vaativampaa kuin muistilistan laatiminen. Tällä hetkellä sen käyttöä todennäköisesti myös rajoittaisi se, että käyttö tapahtuisi kouluttajan omalla henkilökohtaisella laitteistolla. Tällaisen sovelluksen käyttöön liittyviä hyötyjä ei puolestaan vielä tiedetä, mutta sovellusta kehittäessä voisi siihen liittää useita muitakin hyödyllisiä toimintoja. Tämän tutkimuksen yhteydessä pidetyssä tietoa keräävässä keskustelussa nousi esimerkiksi esiin mahdollisuus tallentaa sovellukseen kouluttajan johtajille antamia palautteita. Jatkossa kouluttaja saisi tukea antamaansa palautteeseen, vertaamalla johtajan suoritusta hänen aikaisempiin suorituksiinsa. Kouluttaja voisi eritellä suorituksista niitä osa-alueita, joissa kehittymistä joko on tai ei ole tapahtunut.

Välittömän palautteen tueksi, ja johtajan kehittymisen seuraamisen parantamiseksi olisi myös hyvä kerätä palautetta, joka jäisi johtajalle hänen omaa reflektointia varten. Tällöin kaikki palautteet eivät olisi johtajalle muistinvaraisia, vaan hänellä olisi paperilla palautteita joihin voisi itsenäisesti tai mahdollisuuksien mukaan kouluttajan kanssa palata. Tällainen järjestelmä tulisi toteuttaa mahdollisimman kevyesti, huomioiden etteivät paperiset arviointilomakkeet kestä maasto-olosuhteita. Tällaisten palautteiden keräämiseksi voitaisiin myös hyödyntää sovelluspohjaista ratkaisua. Hyödyllinen sovelluspohja olisi esimerkiksi kysymyssarja, jonka avulla kouluttaja voisi tilanteen mukaisen johtamistoiminnan jälkeen kerätä johtajana toimineen henkilön kolmen alaisen palautteet johtajan tilanteenmukaisuudesta. Nämä palautteet tallennettaisiin ja sama toistettaisiin niin monen harjoituksen jälkeen kuin olisi tarkoituksenmukaista.

Palautteen keräämiseen käytettävään kysymyssarjan sisältöön ei tässä tutkimuksessa sen tarkemmin oteta kantaa, mutta sen tulee olla huomattavasti lyhyempi ja kevyempi kuin syväjohtamisen kysymyssarjan, jotta se on mahdollista toteuttaa nopeasti ja vaivattomasti maastossa tilanteiden jälkeen. Kysymyssarjan sisällössä voisi käyttää suuntaa antavina arvioitavina kokonaisuuksina tämän tutkimuksen kyselyn tuloksissa esitettyjä hyvälle tilanteenmukaiselle johtajalle kuuluvia ominaisuuksia. Sovellus tulisi toteuttaa siten, että esimerkiksi sotaharjoitusviikon aikana kerätyt, ja sovellukseen tallennetut palautteet olisivat sovelluksen toimesta koostettavissa esimerkiksi taistelunjohtajan profiiliksi, jonka saa suoraan sovelluksen kautta tulostettua johtajalle. Tällöin kouluttajalta ei vaadita merkittävää aikaa palautteiden laatimiseksi ja tuottamiseksi omille johtajilleen. Tällaisen palautteenkeruujärjestelmän laatiminen ei vaadi suuria toimenpiteitä. Sovellus pitää kehittää, mutta sen käytössä voidaan hyödyntää jo valmiiksi joukon kalustoon kuuluvia laitteita. Sovellus tai ohjelmisto voitaisiin ottaa käyttöön esimerkiksi joukkojen käytössä oleviin MATI -koneisiin, tai tulevaisuudessa, joukon kaluston jatkuvasti kehittyessä, sitä voitaisiin käyttää MANPACK -laitteissa tai vastaavissa älylaitteissa. Aivan kuten aikaisemmin esitetty kouluttajan työkalu, myös tämän työkalun käyttö tulisi olla vapaaehtoista, ja johtajan kehityksen tueksi tarvittaessa ja halutessa käytettävä sovellus. Vapaaehtoisuudella voitaisiin päästä siihen, etteivät johtajat vertailisi saamiaan palautteita toisten johtajien palautteisiin, vaan palautteet pysyisivät johtajien henkilökohtaisina apuvälineinä oman kehityksen tiellä.

Yhteenvetona tämän tutkimuksen johtopäätöksille voidaan todeta, että tilanteenmukaisen johtamisen arvioiminen ja siinä johtamisen osa-alueessa kehittyminen on sotilasjohtajalle ensisijaisen tärkeitä. Samoin voidaan todeta, että tilanteenmukaisen johtamisen arvioimiseksi, ja siinä kehittymisen parantamiseksi on tarpeellista kehittää tämänhetkisiä toimintatapoja. Kouluttajille olisi hyvä tarjota työskentelyä tukevaa ja helpottavaa työkalua välittömien palautteiden laadullisuuden takaamiseksi. Syväjohtamisen kysymyssarjan ja johtajaprofiilin rinnalle olisi perusteltua kehittää paremmin maasto-olosuhteisiin soveltuva työkalu, sillä johtajille olisi välittömän palautteen tueksi hyvä kyetä laatimaan esimerkiksi taistelujohtajan profiili. Tämä profiili toimisi erillisenä palautteena, siitä miten johtajan kehitys tilanteenmukaisessa johtamisessa on edennyt ja hän voisi käyttää sitä myöhemmin omakohtaisessa reflektoinnissa.

7 POHDINTA

7.1 Tulosten luotettavuus

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten syväjohtamisen periaate olisi yhdistettävissä tilanteenmukaisen johtamisen arvioimiseen. Tulosten luotettavuuteen vaikuttaa tutkimukseen vastanneen joukon koko ja heidän taustansa. Tässä tutkimuksessa asiaa kysyttiin henkilöiltä jotka säännöllisesti käyttävät työssään syväjohtamisen periaatteen mukaisia työkaluja, sekä säännöllisesti osallistuvat varusmiesjohtajien koulutukseen. Tutkimukseen vastasi kaikkiaan 33 henkilöä ja kyselyn jälkeiseen ryhmäkeskusteluun osallistui viisi henkilöä. Mielestäni tutkimuksen kohderyhmä on valittu onnistuneesti siten, että tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat omanneet riittävän kattavan kokemuksen tutkittavasta aiheesta. Vaikka tutkimuksessa onnistuttiin keräämään vastaajilta sellainen aineisto, jonka perusteella tutkimuskysymyksiin kyettiin vastaamaan riittävän kattavasti, olisi tutkimuksen aineistosta saanut vieläkin kattavamman lisäämällä vastaajien määrää, ja huomioimalla eri henkilöstöryhmät.

Kyselyn luonteesta johtuen voidaan olettaa, että vastaajat ovat vastanneet kyselyyn todenmukaisesti. Kyselyyn vastaaminen tapahtui nimettömästi ja vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen. Kyselyyn annettiin pitkä, viiden viikon mittainen vastausaika, sillä kysely toteutettiin sotatieteiden maisterikurssin aselajijaksolla, jolloin opiskelijoilla oli paljon opiskeluihin liittyvää työtä. Tällä pyrittiin varmistumaan siitä, että vastaajille olisi riittävästi aikaa paneutua kyselyyn muiden töiden ohella. Tästä huolimatta voidaan olettaa, että kyselyn ajankohdalla on ollut vaikutusta lopullisten vastauksien määrään.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkijan omat aikaisemmat kokemukset tutkittavasta aiheesta. Kuten jo aikaisemmin on todettu, on tutkija ollut tekemisissä tutkittavan aiheen kanssa koko työuran eri tehtävissä. Vaikka omat kokemukset ja näkemykset on pyritty pitämään taustalla, voidaan kuitenkin olettaa että niillä on ollut vaikutusta tutkimuksen tekemiseen.

Laadullisen tutkimuksen luonteelle tyypillistä on se, ettei sen tuloksia voida pitää yhtenä ainoana totuutena, ja näin voidaan sanoa myös tästä tutkimuksesta. Tässä tutkimuksessa onnistuttiin kuitenkin selvittämään, miten tutkittava ilmiö koetaan Maavoimien tavanomaista varusmieskoulutusta antavissa joukko-osastoissa. Tutkimuksen kohderyhmä edusti, Utin jääkärrirykmenttiä lukuun ottamatta, kaikkia Maavoimien joukko-osastoja. Tutkimukseen vastanneet henkilöt ovat kertoneet tutkimuskysymyksiin liittyviä havaintojaan ja kokemuksiaan,

sekä yleisiä käytäntöjä omissa joukko-osastoissaan. Utin jääkäriyrykmentin puuttuminen tutkimuksen aineistosta ei heikennä tutkimuksen tuloksia, sillä Utin jääkäriyrykmentti kouluttaa ensisijaisesti tavanomaisesta poikkeavia joukkoja. Näiden johtajien tehtävien ja koulutuksen voidaan katsoa poikkeavan normaalista Maavoimien antamasta koulutuksesta, aivan kuten Merivoimien ja Ilmavoimien osalta, jotka rajattiin tästä tutkimuksesta pois.

7.2 Jatkotutkimustarpeet

Tämän tutkimuksen aikana on herännyt lukuisia ajatuksia lisätutkimuksille. Jatkotutkimustarpeita on herännyt sekä johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tämänhetkisen sisällön hyödyllisyydestä, että tilanteenmukaisen johtamisen arvioimisen kehittämisestä.

Yksi jatkotutkimustarve olisi selvittää, miten varusmiehenä syväjohtamisen opit saaneet johtajat hyödyntävät varusmiehenä oppimaansa mallia reservissä. Monessa siviili yrityksessä sovelletaan muita kuin syväjohtamisen mallia, jolloin riskinä on, että siviilissä johtamistyössä olevat entiset varusmiehet vieraantuvat syväjohtamisen mallin periaatteista. Yllä mainitun oletuksen pohjalta onkin perusteltua epäillä, ettei reservistä palvelukseen tulevien johtajien ja miehistön muodostama armeija välttämättä toimisi syväjohtamisen periaatteiden ja arvojen mukaan. Olisi hyvä selvittää, miten nämä siviilissä omaksutut johtamismallit vaikuttavat johtajien johtamiskäytäntöihin, periaatteisiin sekä johtamisen tuloksiin heidän palattuaan puolustusvoimien palvelukseen. Näitä johtamisen haasteita esiintyy esimerkiksi kertausharjoituksissa, missä johtajilta odotetaan syväjohtamisen periaatteen mukaista johtamiskäyttäytymistä.

Toinen jatkotutkimuksen tarve olisi selvittää kuinka hyvin kouluttajat todellisuudessa tuntevat syväjohtamisen periaatteen ja syväjohtamisessa käytettävät työkalut. Erityisesti tulisi kiinnittää huomiota siihen, kuinka hyvin kouluttajat osaavat tulkita profiileja ja tehdä johtajien kanssa oikeasti merkittäviä johtopäätöksiä siitä, mitä osa-alueita johtamisessa tulisi kehittää. Profiilien tulkinnan ja palautekeskustelujen merkitystä on tämänkin tutkimuksen aineistossa korostettu. Jatkotutkimuksella tulisi selvittää lisäkoulutuksen tarve, sillä tällä hetkellä tuntuu siltä, että syväjohtamisen kysymyssarjan ja johtajaprofiilin laatimista pidetään raskaana prosessina, osittain siitä syystä, ettei laitteita tai profiileja osata kunnolla käyttää. Samalla tulisi selvittää onko olemassa riittäviä resursseja, esimerkiksi lukulaitteita, jotta johtajaprofiilien joustava ja helppo laatiminen on mahdollista.

Tämän tutkimuksen merkittävin jatkotutkimustarve olisi selvittää, mitä johtajan ominaisuuksia tilanteenmukaisessa johtamisessa tulisi arvioida, sekä millä menetelmillä se onnistuisi parhaiten. Tämän tutkimuksen johtopäätöksissä on esitetty tiettyjä mahdollisuuksia ja kokeilemisen arvoisia menetelmiä, mutta nämä ehdotukset vaatisivat perusteellisempia tutkimuksia tuekseen. Ensimmäisen tutkimuksen kohteena pitäisi olla ne ominaisuudet ja johtajan toiminnot, joita tilanteenmukaisessa johtamisessa tulisi arvioida. Tämä tutkimus antoi osaltaan ideoita tilanteenmukaisen johtajan ominaisuuksien tunnistamiseen, mutta aihe tarvitsee laajemman tutkimuksen, jossa keskitytään vain siihen. Siinä tulisi käyttää rikkaampaa kohderyhmää josta löytyisi myös suuremman kokemuspohjan omaavia sotilaita, kuin sotatieteiden maisterikurssilaiset. Näin saataisiin monipuolisempi, tarkempi ja yksityiskohtaisempi kuvaus hyvän tilanteenmukaisen johtajan ominaisuuksista.

Tämän jälkeen, kun arvioitavat osa-alueet on saatu selville, tulisi selvittää tarkemmalla tutkimuksella, millaiset menetelmät näiden arvioimiseen parhaiten soveltuisivat. Tutkimuksen suuntautuessa menetelmien määrittelemiseen, esiin nousisi, tässä tutkimuksessa esille otetun sovelluspohjaisen ratkaisun rinnalle todennäköisesti muitakin vartenotettavia vaihtoehtoja. Tällainen tutkimus vaatisi ensiksi eri menetelmien kartoittamisen, sen jälkeen niiden tueksi tarvittavien työkalujen laatimisen. Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa eri menetelmien käyttöä tulisi testata kenttäkokeissa, näin todellisissa tilanteissa kerättyjen havaintojen pohjata tehtävä vertailu on mahdollista. Tutkimusten sarjalla saataisiin palautetyökalu, jonka avulla voidaan parantaa tilanteenmukaisen johtamisen arvioimista ja tilanteenmukaisessa johtamisessa kehittyminen olisi tuloksellisempaa. Tämä työkalu olisi vastaus ongelmaan, joka tässä tutkimuksessa nousi esille.

LÄHTEET

JULKAISTUT LÄHTEET

Aalto M. 2002, Kokonaisvaltaisen tutkimustyön erityispiirteet. Teoksessa Aki-Mauri Huhtinen (toim.): Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät, Hakapaino OY, Helsinki

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino, Tampere

Bass, B. 1985, Leadership and Performance Beyond Expectations, The Free Press, New York

Bass, B. & Avolio, B. (edit.), 1994, Improving Organisational effectiveness Through Transformational Leadership, SAGE Publications, Inc., California

Bass, B. & Riggio, R. 2006, Transformational Leadership, Second Edition, Psychology Press Taylor & Francis Group, New York

Burns, J. MacGregor, 1987, Leadership, Harper & Row Publishers, New York

Creswell, J,W. 2013, Qualitative inquiry & research design, Third edition, SAGE publications, USA

Hersey, P & Blanchard, K, 1990, Tilannejohtaminen, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Hirsijärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2005, Tutki ja Kirjoita, 11. painos, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Johtajan käsikirja, 2012, Juvenes Print OY, Tampere

Kinnunen, T. 2003, Johtamisen kehittyminen Kokeellinen pitkäaikaistutkimus johtamistaidon kehittämisestä puolustusvoimissa syväjohtamisen mallin mukaisesti, Maanpuolustuskorkeakoulu, Julkaisusarja 1, Edita Prima Oy, Helsinki

Krogars, M. 1997, Sotilasjohtamisen tutkimus Maanpuolustuskorkeakoulussa Toiminnan nykytilaa, teoriaperustaa ja kehittämistä kartoittava tutkimus, Hakapaino OY, Helsinki

- Kuokkanen, M. 2007, Tilannejohtaminen kriisinhallintaoperaatioissa – Johtamisen kokonaisuus tilannejohtamisessa kriisinhallintaoperaatioissa, Pro gradu, Maanpuolustuskorkeakoulu
- Liamputtong, P. 2013, Qualitative research methods, Fourth edition, Oxford university press, Australia
- Nissinen, V. 1997, Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja hallinnon laitos, Julkaisusarja 2, Hakapaino OY, Helsinki
- Nissinen, V. (toim.), 2000, Uuteen johtajakoulutukseen, Maanpuolustuskorkeakoulu, OY Edita AB, Helsinki
- Nissinen, V. 2000, Puolustusvoimien johtajakoulutus, 2. painos, Maanpuolustuskorkeakoulu, Edita Prima OY, Helsinki 2002
- Nissinen, V. 2001, Military leadership, Defence Staff Training Division, OY Edita AB, Helsinki
- Nissinen, V. 2007, Syväjohtaminen, Talentum, Helsinki
- Prasad L. & Gulshan S.S, 2011, Management Principles and Practices, Exel books, New Delhi
- Seeck, H. 2008, Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin, Gaudeamus, Helsinki
- Sotilasjohtaja osa II (Luonnos), 1990, Valtion painatuskeskus, Helsinki
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002, Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Tammi, Helsinki
- Vuorio, V-V. 2001, Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä, Maanpuolustuskorkeakoulu, Julkaisusarja 1, Oy Edita Ab, Helsinki

Yukl G. 2009, Leadership in Organisations, Global Edition, 7th Edition, Pearson, State University of New York

PUOLUSTUSVOIMIEN ASIAKIRJAT JA JULKAISUT

Pääesikunta, 2009 PVOHJEK KOULUTUS 022 – PEHENKOS Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus, Liite 3, HF1539

Pääesikunta, 2015 PVOHJEK-PE PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAMINEN JA OHJAUS, HL477

Johtajakansio 2015, varusmiesjohtajille vuonna 2015 jaettu johtajakansio.

Sotilaan käsikirja 2015, Juvenes print, 2014

AINEISTO

Kyselyn aineisto 2015, Kyselylomakkeen tuottama tutkimuksen aineisto

Ryhmäkeskustelun muistiinpanot ja havainnot 2016

LIITTEET

LIITELUETTELO

Liite 1 Syväjohtamisen kysymyssarja	70
Liite 2 Johtajaprofiilin tulkitsemisohje	72
Liite 3 Tutkimuksen kysymyssarja	76

JOHTAMIS- JA VUOROVAIKUTUSKÄYTTÄYTYMISEN KYSYMYSSARJA

JOHTAJAPROFIILI

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

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

Jatka kohdasta vastaukset.

1. Olen arvioitavan henkilön
 - a) alainen
 - b) vertainen
 - c) esimies
 - d) itsearvio

2. Arvioitava on
 - a) Upseerikokelas
 - b) Kersantti
 - c) Alikersantti
 - d) Reserviläinen
 - e) Muu

Käytä viisiportaista asteikkoa, kun vastaat seuraaviin kysymyksiin.

A=ei lainkaan

B=vain vähän

C=jonkin verran

D=usein

E=säännöllisesti (lähes aina)

Arvioimani henkilö...

3. on tehtävässään ammattitaitoinen
4. on luontaisesti lahjakas johtaja
5. toimii esimerkkinä alaisilleen
6. asettaa tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle
7. puhuu innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta
8. etsii erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia
9. ottaa huomioon muut tasavertaisina ihmisinä
10. kiinnittää kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään
11. jähkailee ja viivyttelöi päätöksentekoa selvissäkin asioissa
12. lisää ihmisten halua yrittää enemmän
13. olen tyytyväinen hänen johtamistapaansa
14. saavuttaa tehokkaasti asetetut tavoitteet
15. on tiedoiltaan ja taidoiltaan hyvä johtaja

16. on pohjimmiltaan kyvykäs johtaja
17. kantaa vastuunsa vaikeissakin tilanteissa
18. osaa motivoida alaisiaan yhteisillä haasteilla ja tavoitteilla
19. suhtautuu avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin
20. kuuntelee minua
21. tekee päätöksensä juurikaan muita kuulematta
22. jättää sovittuja asioita hoitamatta
23. reagoi hitaasti todella kiireellisiin asioihin
24. saa toisinaan alaisensa jopa ylittämään itsensä
25. olen tyytyväinen siitä että voin työskennellä juuri hänen kanssaan
26. saa aikaan erinomaisia tuloksia
27. innostaa ihmisiä omalla esimerkillään
28. löytää pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja
29. pitää huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan
30. uskoo asioiden sujuvan parhaiten vahvassa kontrollissaan
31. välttelee vastuutaan vaikeuksien ilmetessä
32. on aidosti kiinnostunut alaisestaan myös yksilönä

Anna avointa palautetta vastauslomakkeen taakse. Henkilö, jota arvioit pyrkii tämän palautteen kautta kehittämään omaa vuorovaikutuskäyttämistään (johtamiskäyttämistään). Kirjoita sekä vahvuuksista että kehittämistarpeista auttaaksesi häntä tässä pyrkimyksessä. Muista säilyttää nimettömyytesi.

Kysely loppui, kiitos vastauksistasi!

PROFIILIN TULKINTAOHJE

1. SYVÄJOHTAMISEN PROFIILIN KÄYTTÖPERIAATE

Profiili EI anna suoria, valmiita vastauksia. Profiili ja sitä tukeva avoin palaute on kehitetty **suuntaamaan oppijan oma ajatustyö** olennaisiin ulottuvuuksiin omassa vuorovaikutuskäyttäytymisessä. Tähän ajatustyöhön kuuluu olennaisena osana saadun palautteen asettaminen oikeaan yhteyteen eli omaan toimintaympäristöön ja sen erityispiirteisiin. Vahvuudet ja kehittymistarpeet kirkastuvat tässä tulkintaprosessissa.

Profiilin käyttäjän on ymmärrettävä, että tämä on profiilin varsinainen tarkoitus. Ilman ihmisen omaa ajatustyötä ja sitä kautta tapahtuvaa sitoutumista oppimiskohteeseen ei paraskaan palautetyökalu ole vaikuttava.

2. TULKINTAAN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Profiilissa oleva itsearvio on usein liian positiivinen verrattuna muiden arviointeihin käyttäytymisulottuvuuksilla, tyypillisimmin luottamuksen rakentamisessa ja ihmisen yksilöllisessä kohtaamisessa. Tämä tosiasia perustelee hyvin myös sen, miksi palautetta ylipäänsä tarvitaan.

Henkilökohtainen palaute voidaan kerätä joko esimiesprofiililla (esimiesasemassa olevat) tai vaihtoehtoisesti vuorovaikutusprofiililla (vertais- tai vastaavassa ryhmässä olevat). Esimiesprofiilin vastaajaryhmät ovat esimies, vertainen alainen sekä itsearvio. Vuorovaikutusprofiilissa vastaaja ryhmät ovat ryhmä A, ryhmä B, ryhmä C sekä itsearvio. Palautteen kerääjä itse määrittää vuorovaikutusprofiilissa ryhmän, jossa vastaajan tulee vastata.

Mikäli henkilöllä on esimiesprofiilissa alaisia, on heidän arvionsa yleensä kaikkein kriittisin. Toisaalta tähän mennessä tehdyissä vaikuttavuusselvityksissä on havaittu, että alaisten palaute korreloi voimakkaimmin kyseisen yksikön tuloksentelekykyyn. Johtamisen näkökulmasta voidaankin todeta, että profiilin analysoinnissa kannattaa keskittyä juuri alaisilta saadun palautteen tulkintaan.

Vertaisten arvioon vaikuttavat edelleen hyvin monet tekijät, kuten esimerkiksi tehtävien ja vastuun organisointi arvioitavan henkilön työympäristössä. On normaalia, että vertaisilla on suhteessa arvioitavaan henkilöön myös odotuksia, jotka eivät välttämättä ole tulleet esiin päivittäisessä työskentelyssä. Mikäli arvioitavalla henkilöllä ei ole alaisia, kannattaa tulkinnan painopiste suunnata vertaispalautteeseen.

Esimies katsoo arvioitavaa omasta näkökulmastaan johon vaikuttavat paljon tehtävien toteuttaminen ja yleinen tuloksellisuus. On tyypillistä, että esimies ei tarkkaan tunne tapaa, jolla tulokset on tehty. Siksi kokonaisnäkemys painottuu tuloksellisuuden ”kovan” ja mitattavissa olevan näkökulman suuntaan.

Profiilin alle kootaan eri palautelähteiden antamat tulokset ulottuvuuskittain keskiarvoina keskihajontoinen. Profiilin keskellä oleva tunnusluku ”johtajaindeksi” tai ”vuorovaikutusindeksi” on viiden ensimmäisen ulottuvuuden keskiarvo, ja siten eräänlainen kokonaisarvio henkilön kyvystä toteuttaa syväjohtamisen periaatteita omassa käyttäytymisessään.

Ulottuvuuden keskihajonta lasketaan jokaisesta yksittäisestä kysymyksestä joka kyseiseen ulottuvuuteen latautuu. Tästä syystä keskihajontaa esiintyy myös itse- ja esimiesarviossa. Hajonta kertoo tulkitsijalle, kuinka yksimielisiä vastaajat ovat olleet arvioinneissaan. Hajontojen osalta voidaan toistaiseksi antaa seuraava arviointiperusta:

- alle 0.5 pieni hajonta (=suuri yksimielisyys)
- 0.5 - 1.0 normaali hajonta (=normaali yksimielisyys)
- yli 1.0 suuri hajonta (=pieni yksimielisyys).

3. PERUSTEITA SAADUN PALAUTTEEN TULKINNALLE

Parhaat edellytykset oppimiselle ja vuorovaikutuksen kehittymiselle antaa henkilön oma, realistinen arvio siitä, millainen profiili hänen tapauksessaan olisi ylipäätään mahdollinen. Tässä tarkoituksessa huolellisesti tehty toimintaympäristön analysointi on tärkeä tulkinnan apuväline.

Tutki omaa profiiliasi ja ulottuvuuksia. Löydä omat vahvuutesi ja rakenna itseluottamustasi niiden varaan. Kehittämishaasteiden osalta voit lähteä analysoimaan profiiliasi seuraavien kysymysten kautta. Kysymykset liittyvät syväjohtamisen mallin mukaiseen vuorovaikutuskäyttäytymiseen. Niiden perusteella voit pohtia, miten käytännössä kehittäisit osa-alueita, jossa kehittämistarvetta on.

3.1 LUOTTAMUS (Luottamuksen rakentaminen)

- Kykenenkö luottamaan ihmisiin?
- Olenko käytännössä osoittanut, että luotan muihin?
- Kelpaanko itse esimerkiksi työyhteisöni jäsenille?
- Olenko korostanut keskinäisen luottamuksen merkitystä tehokkaan toiminnan perusedellytyksenä?
- Annanko kenties kuvan, että ajan viime kädessä vain omaa etuani?
- Pidänkö sanani vai annanko joskus katteettomia lupauksia?
- Annanko toiselle sen kunnian hyvästä työstä mikä hänelle kuuluu?
- Toiminko riittävän tasapuolisesti?
- Ovatko päätökseni oikea-aikaisia ja toteuttamiskelpoisia?
- Olenko rehellinen vai pimitänkö tietoa?
- Kokevatko ihmiset toimintani oikeudenmukaiseksi?

3.2 INNOSTUS (Inspiroiva tapa motivoida)

- Teenkö aina selväksi toimintamme tavoitteet sekä lyhyellä että pitemmällä tähtäimellä?
- Hallitsenko kokonaisuuden, näenkö tulevaa?
- Välitänkö alaisilleni positiivista kuvaa tulevaisuudesta?
- Jaksanko itse olla innostunut ja kiinnostunut työstäni?

- Onko työyhteisön työnjako selkeä?
- Onko meillä auki puhutut (sisäiset) pelisäännöt?
- Uhraanko aikaani sille, että miettin uusia tapoja joilla voisin kannustaa ja motivoida muita?
- Olenko mukana järjestämässä me-henkeä kohottavia tapahtumia?
- Osaanko kannustaa ihmisiä mukaan yhteisiin tempauksiin?
- Juhlistammeko hyviä tuloksia ja onnistumisia?
- Muistanko kiittää hyvin tehdystä työstä?

3.3 OPPIMINEN (Älyllinen stimulointi)

- Annanko riittävästi rakentavaa palautetta?
- Osaanko itse vastaanottaa palautetta ja oppia siitä?
- Valmennanko ihmisiä itsenäisempään toimintaan vai tyydyntkö siihen tasoon jolla he ovat nyt?
- Saanko ihmiset ajattelemaan ja pohtimaan asioita?
- Haluanko kehittää asioita ja käyttää siinä muita ihmisiä apuna?
- Tyrmäänkö uudet ideat suoralta kädeltä vai otanko ne huomioon?
- Sallinko sen että kanssani ollaan eri mieltä?
- Onko oma oppimiseni avointa, asetanko oppimisen esimerkin?
- Uskallanko delegoida rohkeasti vastuuta?
- Jätänkö muille riittävän toiminnanvapauden?

3.4 ARVOSTUS (Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen)

- Osaanko ja jaksanko kuunnella muita ihmisiä?
- Välitänkö muiden ihmisten tarpeista?
- Pidänkö jatkuvasti huolta ihmisten hyvinvoinnista?
- Olenko kiinnostunut ihmisten ongelmista ja pyrinkö auttamaan niiden ratkaisemisessa?
- Olenko osoittanut arvostavani ihmisiä kohtaamalla heidät vertaisena riippumatta heidän koulutuksestaan tai asemastaan?
- Pidänkö omieni puolta, kannanko heistä vastuun?
- Vietänkö riittävästi aikaa ihmisten parissa?

4.5 Kontrolloitu johtaminen / kontrolloitu vuorovaikutuksessa

- Käytänkö oman aikani tärkeimpien asioiden tekemiseen?
- Puutunko jatkuvasti epäolennaisiin pikkuasioihin?
- Kunnioitan alaiseni johtajuutta vai johdanko hänen ohitseen?
- Annanko ihmisille riittävästi tilaa olla ja toimia itsenäisesti?
- Osoitan luottavani ihmisiin jakamalla vastuuta?
- Pyrin ainoastaan etsimään virheitä ihmisten tekemisistä?
- Näenkö virheet oppimismahdollisuutena?
- Osaanko käsitellä virhetilanteet pelisilmää käyttäen?
- Keskitynkö oleelliseen, näenkö toiminnan keskeisen tavoitteen?
- Annanko aina myös positiivista palautetta?

4.6 Passiivinen johtaminen / passiivisuus vuorovaikutuksessa

- Osaanko päättää tarvittaessa asiat nopeasti ja ryhtyä asiassa kuin asiassa ripeästi toimiin?
- Näkevätkö ihmiset minua edes silloin tällöin?

- Johdanko aktiivisesti pyrkien ennakoimaan tilanteet vai odotanko vain virheiden tai ongelmien esiintuloa?
- Pyrinkö hoitamaan kaikki asiat nopeasti vai annanko ajan hoitaa?
- Kiinnostaako nykyinen tehtäväni minua, innostunko näkyvästi työstäni?
- Osaanko kantaa vastuun omista ja alaisten tekemisistä?

4.7 Johtamisen vaikutus

Johtamisen vaikutuksella tarkoitetaan sekä joukon sisältä että sen ulkopuolelta havaittavissa olevia muutoksia toiminnan tehokkuudessa, tuloksellisuudessa ja joukon jäsenten ajattelutavassa.

Tehokkuus ilmenee siten, että asetetut tavoitteet saavutetaan entistä paremmin tai jopa ylitetään. Tärkeimpiä tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat toiminnan tavoitteellisuus, johtamisen selkeys ja tietenkin alaisten sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin.

Tyytyväisyys on pääosin tunnepohjainen käsitys siitä, miten johtaja on tehtävissään onnistunut ja miten hänen tapansa johtaa vastaa muiden ihmisten tarpeisiin ja odotuksiin.

Yrittämisen halu kuvastaa sitä pysyvää sitoutumisen tasoa, jonka johtaja on onnistunut luomaan joukkonsa jäseniin. Sitoutuminen tehtävään, tavoitteeseen ja omaan joukkoon näkyy "vapaaehtoisena" oman työpanoksen lisääntymisenä ja koko ryhmän työn tuloksellisuutena.

Ljunggren PG

Tämän alustuksen lukeminen ennen vastaamista on kyselyn onnistumisen kannalta tärkeää!

Kysely on osa tutkimusta jossa selvitetään syväjohtamisen periaatteen ja tilanteenmukaisen johtamisen suhdetta toisiinsa.

Tämän kyselyn tarkoituksena on kerätä kouluttajien näkemyksiä siitä, miten hyvin ja millä tavalla syväjohtamisen periaate voidaan yhdistää tilanteenmukaiseen johtamiseen, tilanteenmukaisen johtamisen arvioimiseen ja tilanteenmukaisessa johtamisessa kehittymiseen.

Tutkimuksen kannalta on tärkeää että **pyrit vastaamaan mahdollisimman laaja-alaisesti kokonaisilla lauseilla**. Voit halutessasi käyttää vastauksissasi myös esimerkkejä. Älä viittaa vastauksissasi edellisiin vastauksiisi, sillä järjestelmä ei osaa yhdistää niitä.

Syväjohtamisen malli:

Syväjohtamisen malli on puolustusvoimien johtajakoulutuksen pohjaksi kehitetty johtajana kehittymisen työkalu. Mallin idea on toimia esimiesvalmennuksen perustana ja johtamisen oppimisen mallina. Sen perusteella on kehitetty syväjohtamisen kysymyssarja, jonka avulla voidaan kerätä yksittäisille johtajille palautetta johtamissuorituksistaan, ja luodaan johtajalle oma johtamisprofiili (Nissinen, 2007, s.37). Malli rakentuu johtamiskäyttäytymisen viitekehystä ja siitä, mikä on ihmisten mielestä erinomaista johtamiskäyttäytymistä (Nissinen, 2007, s. 37).

Tilanteenmukaisella johtamisella tarkoitetaan tässä kyselyssä ja tutkimuksessa seuraavaa:

Johtajan täysin tilanteeseen sidottua johtamistoimintaa, jossa huomioidaan aina johtamistilanteen erityispiirteet ja johtajan tekemät ratkaisut ja päätökset niihin sitoen.

Esimerkkejä tällaisesta tilanteesta: Yksittäinen ryhmän hyökkäys, yksittäinen vaununtuhoamistehtävä, yksittäinen tiedustelutehtävä.

1. Missä joukko-osastossa palvelet? *

- Jääkäriprikaati
- Kaartin jääkäriyrykmentti
- Kainuun prikaati
- Karjalan prikaati
- Maasotakoulu
- Panssari prikaati
- Porin prikaati

Utin jääkäriyrykmentti

2. Missä tehtävässä palvelit enne SM5 kurssille siirtymistä? *

- Päällikkö
- Varapäällikkö
- Linjanjohtaja
- Koulutusupseeri / Saapumiserän johtaja
- Joukkueenjohtaja

3. Kuinka hyvin mielestäsi tunnet syväjohtamisen mallin ja johtajaprofiilin? *

- Huonosti
- Välttävästi
- Kohtalaisesti
- Hyvin
- Erittäin hyvin

4. Kuinka usein olet ollut tekemisissä syväjohtamisen kysymyssarjan ja johtajaprofiilin kanssa? *

- En koskaan
- Epäsäännöllisesti silloin tällöin
- Säännöllisesti koulutuskausittain, tai useammin

5. Alustuksessa on esitetty syväjohtamisen idea. Kerro vapaasti miten sinä ymmärrät syväjohtamisen periaatteen, ja miten itse olet soveltanut sitä omassa toiminnassasi.

6. Alustuksessa on esitetty mitä tilanteenmukaisella johtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa. Kuvaile omin sanoin, miten sinä ymmärrät tilanteenmukaisen johtamisen.

7. Kuvaile muutamalla lauseella miten syväjohtamisen kysymyssarja ja siitä tuotettava johtajaprofiili sinun mielestäsi huomioi arvioitavan johtajan tilanteenmukaisuuden.

8. Kuvaile omasta kokemuksestasi, minkälaiset järjestelyt palautteen kerääminen ja johtajaprofiilin luominen syväjohtamisen kysymyssarjan avulla perusyksikössäsi vaatii. (tilat, aika, valmistelut, ym.)

9. Kuvaile ja perustele, kuinka tärkeänä pidät tilanteenmukaisen johtamisen arvioimista ja siitä palautteen keräämistä ja saamista sotilasjohtajana kehittymisen kannalta.

10. Kuvaile millä menetelmillä ja millaisissa tilanteissa mielestäsi tilanteenmukaisesta johtamisesta tulisi kerätä palautetta jotta siitä parhaiten hyödyttäisiin. (voit halutessasi vastata esimerkein)

11. Kuvaile millainen on mielestäsi hyvä tilanteenmukainen sotilasjohtaja. (millaiset ominaisuudet, millainen johtamiskäyttäytyminen, ym.)
