

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**KÄSITYKSIÄ KARISMAATTISESTA JOHTAJUUDESTA**

Pro gradu -tutkimus

Yliluutnantti  
Erik Sandström

Maisterikurssi 7  
Maasotalinja

Huhtikuu 2018

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi SM 7	Linja Maasotalinja
Tekijä Erik Sandström	
Tutkielman nimi <b>Käsityksiä karismaattisesta johtajuudesta</b>	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto ( MPKK:n kirjasto )
Aika Huhtikuu 2018	Tekstisivuja 68, Liitesivuja 7
<b>TIIVISTELMÄ</b> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ovatko karisma ja karismaattinen johtajuus sellaisia ilmiöitä ja käsitteitä, joita voidaan käyttää suomalaisen sotilasjohtamisen tutkimuksessa, keskustelussa ja kehittämistyössä kuvaamaan sellaisia ominaisuuksia, joiden avulla voidaan arvioida ihmisten soveltuvuutta ja kyvykkyyttä toimia sotilasjohtajina.</p> <p>Karismaattisen johtajuuden käsite on esiintynyt johtamisten tutkimuksen kirjallisuudessa lähes sadan vuoden ajan. Tutkijoiden suhtautuminen ilmiöön on ollut hyvin arvolutautunutta ja ristiriitaista, minkä johdosta aihetta käsittelevät teoriat ovat säilyneet ristiriitaisina ja epäselvinä. Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa esittelen ilmiöön liittyviä näkökulmia. Tutkimukseni empiirinen osa noudatti fenomenografista tutkimusotetta. Pyrin selvittämään minkälaisia käsityksiä sotatieteiden maisteriopiskelijoilla on karismasta ja karismaattisesta johtajuudesta. Tutkimuksessa käytetty aineisto koostui kahdentoista opiskelijan vastauksista avoimiin kysymyksiin, jotka keräsin sähköpostikyselyllä.</p> <p>Tutkimuksen keskeisimmät tulokset ovat, että karismaattista johtajuutta käsittelevä kirjallisuus tarjoaa monia käyttökelpoisia näkökulmia johtajuuden jatkotutkimukselle myös sotilasjohtamisen näkökulmasta. Maisteriopiskelijoiden käsitysten perusteella karismaattisen johtajuuden käsite ei ole erinomaiseen johtajaan liittyvä itseisarvo, mutta on sellainen ilmiö, jota tutkimalla ja ymmärtämällä voidaan parantaa ihmisten kykyä toimia johtajina ja tukea luontaisen johtajuuden rakentumista.</p>	
<b>AVAINSANAT</b> Karisma, karismaattisuus, karismaattinen johtajuus, johtajuus, käsitykset, fenomenografia	

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1	ALUKSI	1
1.2	TUTKIMUSPROSESSI	3
1.3	TUTKIMUSONGELMA	4
<b>2</b>	<b>TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>7</b>
2.1	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	7
2.2	KARISMAN JA KARISMAATTISEN JOHTAJUUDEN TUTKIMUS	9
2.3	FENOMENOGRAFIA - KARISMAN TUTKIMUKSEN NÄKÖKULMASTA	10
2.4	TUTKIMUKSEN RAJAUS JA RAJOITUKSET	12
<b>3</b>	<b>KARISMAATTINEN JOHTAJUUS</b>	<b>14</b>
3.1	”KLASSINEN” KARISMAATTINEN JOHTAJUUS	16
3.1.1	Karismaattinen johtaja	17
3.1.2	Karismaattisen johtajan seuraajat	20
3.1.3	Karismaattiseen johtajuuteen vaikuttavat tilannetekijät	23
3.2	TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN JA KARISMA	24
3.3	PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAJAKOULUTUS JA KARISMA	26
3.4	KRITIIKKI	28
3.5	YHTEENVETO	31
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN TOTEUTUS JA TULOKSET</b>	<b>35</b>
4.1	NÄYTTEEN VALINTA JA MUODOSTAMINEN	35
4.2	AINEISTONKERUUN TOTEUTUS	37
4.2.1	Sähköpostikysely fenomenografisessa tutkimuksessa	37
4.2.2	Pilottikysely	38
4.2.3	Tutkimusaineiston keruu	39
4.2.4	Yleiskuvaus aineistosta	40
4.3	AINEISTON ANALYYSIPROSESSIN TOTEUTUS	42
4.4	TULOKSET	45
4.4.1	Tutkimuksen empiirisen osan tulosavaruus	45
4.4.2	Vieras ilmiö	46

4.4.3	Karismaattinen johtaja	47
4.4.4	Seuraajat	52
4.4.5	Konteksti	54
4.4.6	Puolustusvoimat ja karismaattinen johtajuus	56
4.5	YHTEENVETO	59
<b>5</b>	<b>POHDINTA</b>	<b>62</b>
5.1	JOHTOPÄÄTÖKSET	62
5.2	LUOTETTAVUUSTARKASTELU JA HYÖDYNNETTÄVYYS	64
5.3	JATKOTUTKIMUKSEN TARVE JA AIHEITA	66

## **LÄHTEET**

## **LIITTEET**

# KÄSITYKSIÄ KARISMAATTISESTA JOHTAJUUDESTA

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Aluksi

Johtajuustutkimuksessa ja -koulutuksessa 1980-luvulla alkanut ”uuden johtamisen” koulukunnan nousu korostaa aikaisempaa enemmän erilaisia ryhmän sisäisiä vuorovaikutusmalleja, muutosta ja johtajan toiminta nähdään aikaisempaa ihmisläheisempänä (Bryman, 1992; Fletcher, 2004; Nissinen, 2004; Yukl, 1989). Puolustusvoimien johtajakoulutusohjelma, syväjohtaminen, perustuu tähän tutkimusperinteeseen liittyvään James MacGregor Burns (Burns, 1978) teorioiden pohjalta Bernard M. Bassin (Bass, 1985) rakentamaan teoriaan transformationalisesta johtajuudesta. Transformationalista johtajuutta käsitelleiden kirjoittajien välillä jaetaan positiivinen ja kehityshaluinen ihmiskäsitys (Nissinen, 2004, ss. 22–23). Johtaja halutaan nähdä organisaatiossa ryhmän sisäisenä jäsenenä ja läheisenä kumppanina ja ihmisenä.

Meitä ympäröivä maailma osoittaa kuitenkin toistuvasti, että yhä poikkeuksellisemmat ja miinhinkään muottiin sopimattomat hahmot nousevat korkeisiin johtaviin asemiin ja saavuttavat poikkeuksellista menestystä yhä nykypäivänä (Kuronen & Virtaharju, 2015, s. 186). Transformationalisen johtajuusideaalin mukainen ihmiskäsitys johtajasta ei näytäkään aina tyydyttävän ihmisten kokemaa johtajuuden tarvetta ja kuvaa. Erityisesti erilaisia epävakauden tuntemuksia ja haasteita kohdatessaan ihmiset tuntevat kaipaavan vahvaa johtajaa, joka tuo heille turvaa ja lupaa asioiden hoituvan parhaiten hänen alaisuudessaan (Conger, 1989; Kuronen & Virtaharju, 2015; Weber, 1978). Monesti tällaisista johtajista puhuttaessa viitataan johtajan karismaattisuuteen (Bryman, 1992, s. 42; Howell, 1988, s. 214; Kets de Vries, 1989, s. 11). Mutta mitä johtajan karismaattisuus itse asiassa edes on? Madonna, Martin Luther King Jr. ja

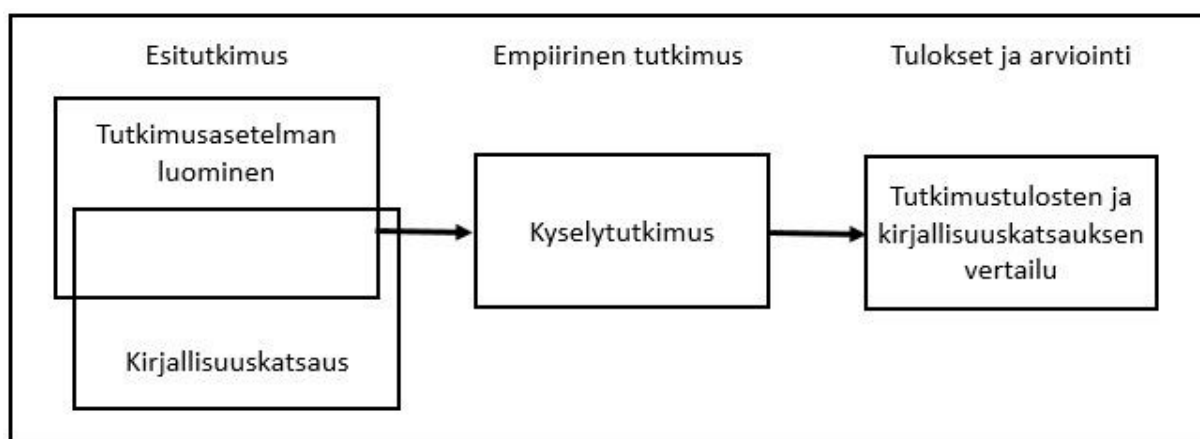
Donald Trump voidaan varmasti useimpien mielestä luokitella karismaattisiksi ihmisiksi, mutta heidän käyttäytymisensä, toimintansa luonne ja tavoitteet, sekä vaikutuksensa ympäristöönsä poikkeavat täysin toisistaan.

Suomessa karismaattista johtajuutta on tutkittu varsin vähän, mutta mielenkiinto aiheeseen on alkanut jälleen kasvaa 2000-luvulla (ks. esim. Kuronen & Virtaharju, 2015; Natunen & Takala, 2006; Takala, 2013). Syväjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa karisman ja karismaattisen johtajuuden käsitteet sivuutetaan myös hyvin nopeasti ja johtajan karismaattiset ominaisuudet nähdään pääsääntöisesti negatiivisina (ks. esim. Bass, 1999, s. 15; Kets de Vries, 2007, s. 41; Nissinen, 2004, ss. 136–140; Nissinen & Seppälä, 2000, ss. 62–65). Karisman käsitteen poissaoloa puolustusvoimien johtamiskielessä voidaan tarkastella esimerkiksi Maanpuolustuskorkeakoulun kirjastojärjestelmän hakutoiminnon avulla: haulla ”syväjohtaminen” löytyy 89 viitettä ja sanalle ”karisma” löytyy ainoastaan kuusi viitettä (Tilanne 16.6.2017). Näistä kuudesta viitteestä karisma esiintyy otsikkotasolla ainoastaan yhdessä, eikä yksikään viitteistä ole puolustusvoimia tai sotilasjohtamista käsittelevä julkaisu tai tutkimus. Vuoteen 2011 mennessä syväjohtamista käsitteleviä väitöskirjoja on valmistunut kaksi ja pro graduja lähes sata (Pääesikunta, 2012, s. 10), nykyhetken mennessä toteutetun tutkimuksen määrän ollessa vielä suurempi.

Suomessa sotilasjohtajaksi valikoitumisen ensimmäinen vaihe ovat varusmiespalveluksen peruskoulutuskaudella tehtävät koulutusvalinnat, joissa valitaan myös johtajakoulutettavat. Peruskoulutuskaudella suoritettavan valintapistejärjestelyn maksimipistemäärä on 36 pistettä. Valintapisteiden eri osa-alueista 0-17 pistettä (47% maksimipistemäärästä) perustuvat muutamia kuvauslauseita lukuun ottamatta täysin eri henkilöiden subjektiivisiin käsityksiin yksilön sopivuudesta ja halukkuudesta sotilasjohtajaksi: henkilökunnan arvio sopivuudesta sodanajanjohtajaksi (0-4 pistettä), varusmiesjohtajien arvio (0-2 pistettä), vertaisarvio (0-3 pistettä), henkilökunnan arvio oppimis- ja suoritusmotivaatiosta (0-4 pistettä) ja yksilön oma halukkuus johtajakoulutukseen (0-4 pistettä) (Pääesikunta, 2015, liite 4). Näistä osa-alueissa osassa on saavutettava ehdottomasti tietty raja-arvo, jotta yksilö voidaan valita johtajakoulutukseen, eli joissain tapauksissa yksittäisen ihmisen käsitys toisen ihmisen soveltuvuudesta on ratkaisevassa roolissa tämän yksilön valikoitumisessa sotilasjohtajakoulutukseen. Puolustusvoimissa johtamiskäyttäytymisen arvioinnissa käytetyssä syväjohtamisen kysymyssarjassa (Pääesikunta, 2010, liite 3; tämän tutkimusraportin LIITE 3) on myös kysymyksiä, joilla viitataan yksilöiden luontaisiin ja pohjimmaisiiin kykyihin toimia esimiesasemassa. Johtajakoulutusjärjestelmämme siis näkyy tällaisen ilmiön läsnäolo, mutta virallisesti niiden sisältöä ei mielestäni tunneta tai hyödynnetä järjestelmällisesti.

Tämä herättää kysymyksen: ovatko karisma ja karismaattinen johtajuus sellaisia käsitteitä, joiden avulla voidaan oppia ymmärtämään millaiset ihmiset koetaan kyvykkäiksi ja tehokkaiksi sotilasjohtajiksi ja voidaanko näiden käsitteiden tutkimuksella mahdollisesti kehittää johtajakoulutusjärjestelmäämme ja -kulttuuria?

## 1.2 Tutkimusprosessi



Kuva 1. Tutkimusprosessi

Tutkimukseni toteutus voidaan jakaa toiminnallisesti kolmivaiheiseksi prosessiksi (Kuva 1): esitutkimus, tutkimuksen empiirinen vaihe ja tutkimuksen tulosten arviointi. Tällainen tutkimusprosessi noudattelee tyypillistä tieteellisen tutkimuksen kaavaa (Niiniluoto, 1997, s. 25). Prosessin ensimmäisessä vaiheessa muodostin teoreettisen ja metodologisen pohjan empiiriselle tutkimukselleni. Esitutkimusvaiheessa pyrin karismaattisen johtajuuden ilmiötä käsittelevän kirjallisuuden ja aikaisemman tutkimuksen avulla muodostamaan itselleni käsityksen ilmiöstä kokonaisuutena. Perehtymällä ilmiöön pyrin ymmärtämään miten karismaattista johtajuutta on tutkittu, miten sitä voidaan tutkia ja minkälaisiin tuloksiin aihetta käsitelleet teoreetikot ovat päätyneet. Tässä vaiheessa omat tutkimukselliset intressini hioutuivat rinnakkain ilmiöön perehtymisen kanssa. Ilmiön aikaisempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen perehtymällä kartutin tietoa karismaattisen johtajuuden ilmiöstä. Tämä auttoi minua jäsentämään omien tiedonintressieni muotoa toteuttamiskelpoisen empiirisen tutkimuksen perustaksi. Alkuperäiset tutkimuskysymykseni ja kirjallisuus keskustelivat keskenään, minkä pohjalta muodostin tutkimukseni kokonaisuudelle ja empiiriselle osalle asetetut tutkimuskysymykset, rajaukset ja tavoitteet.

Tutkimuksen toinen toiminnallinen kokonaisuus on empiirinen osuus. Empiirinen osuus perustuu esitutkimusvaiheen avulla muodostettuun tutkimusasetelmaan. Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu aineiston keräämisestä, analysoimisesta ja tulosten käsittelystä. Keräämäni aineisto koostui sotatieteiden maisterikurssi 7. johtamisen pääaineopiskelijoille lähettämistäni sähköpostikyselyistä. Kyselylomakkeiden avoimilla sisältökysymyksillä tavoittelin tietoa opiskelijoiden käsityksistä karismasta ja karismaattisesta johtajuudesta. Analysoimani aineiston perusteella näytteeseeni kuuluvien henkilöiden käsitykset muodostavat tutkimukseni tulokset, jotka ilmentävät minkälaisia käsityksiä opiskelijoilla on karismaattisesta johtajuudesta, miten ne eroavat toisistaan ja miten ne näyttäytyvät suomalaisen sotilasjohtamisen kontekstissa.

Tutkimukseni kolmannessa toiminnallisessa vaiheessa suoritin empiiriseen tutkimukseeni perustuvien tulosten ja kirjallisuuskatsauksen esiin tuomien asioiden vertailua. Kolmannen vaiheen tarkoituksena on tuottaa tutkimukseni johtopäätökset synteesisinä kirjallisuudessa esiintyvien kuvauksista ja tutkimukseni kohdejoukon käsityksistä. Tutkimustulosteni ja johtopäätösteni esittämiseen liittyy konkreettisesti tutkimustulosteni ja tutkimusprosessini luotettavuuden ja laadun arviointi. Tuloksiani tulee tarkastella kriittisesti esitutkimusvaiheessa tutkimukselleni asettuneiden ehtojen, rajojen ja mahdollisuuksien valossa. Tutkimusprosessini kaikkien vaiheiden ja kokonaisuuden kriittinen arviointi ja tarkka raportointi muodostavat tutkimustulosteni uskottavuuden kannalta keskeisen elementin.

### 1.3 Tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on selvittää ovatko karisma ja karismaattinen johtajuus sellaisia ilmiöitä ja käsitteitä, joita voidaan käyttää suomalaisen sotilasjohtamisen tutkimuksessa, keskustelussa ja kehittämistyössä kuvaamaan sellaisia ominaisuuksia, joiden avulla voidaan arvioida ihmisten soveltuvuutta ja kyvykkyyttä toimia sotilasjohtajina. Tutkimusongelmaan vastataan tarkastelemalla aikaisemmin julkaistussa kirjallisuudessa esiintyviä näkemyksiä ja sotatieteiden maisteriopiskelijoiden käsityksiä karismasta ja karismaattisen johtajuudesta.

Alatutkimuskysymykset ovat:

1. Miten karismaattista johtajuutta määritellään aihetta käsittelevässä teoriakirjallisuudessa?



2. Miten karismaattinen johtajuus ilmenee puolustusvoimien johtamista käsittelevissä julkaisuissa?
3. Minkälaisia käsityksiä sotatieteiden maisteriopiskelijoilla on karismasta ja karismaattisesta johtajuudesta suomalaisessa sotilasjohtamisessa?

Ensimmäisen alatutkimuskysymykseen vastaamiseksi muodostan kirjallisuuskatsauksen kirjallisuudesta ja aikaisemmasta tutkimuksesta. Kirjallisuuskatsauksessa muodostan kuvauksen siitä miten karisman ja karismaattisen johtajuuden käsitteitä on käytetty ja miten ne on ymmärretty eri aikakausina ilmiötä tutkineiden ihmisten keskuudessa. Kirjallisuuskatsaus muodostaa perustan tutkimukseni muille osille. Perehtymällä tutkimastani ilmiöstä aikaisemmin kirjoitettuun, kykenin hahmottamaan ilmiöön liittyviä näkökulmia, tutkimuksellista luonnetta ja määrittelemään miten kyseistä ilmiötä on mahdollista ja tarpeellista tutkia.

Toiseen alatutkimuskysymykseen vastaan koostamalla katsauksen siihen, miten karismasta ja karismaattisesta johtajuudesta on kirjoitettu puolustusvoimien johtajakoulutusta ja johtamista käsittelevässä tutkimuksessa, normeissa ja kirjallisuudessa. Tähän alatutkimuskysymykseen vastaamalla kykenen selvittämään karisman ja karismaattisen johtajuuden käsitteiden nykytilaa ja asemaa puolustusvoimien johtajakoulutuksessa. Ensimmäiseen ja toiseen alatutkimuskysymykseen vastaan tämän tutkimusraportin kolmannessa pääluvussa.

Kolmanteen alatutkimuskysymykseen vastaaminen muodostaa tutkimukseni empiirisen osan. Vastaamalla kolmanteen alatutkimuskysymykseen pyrin ymmärtämään sotatieteiden maisteriopiskelijoiden käsityksiä siitä, mitä karisma ja karismaattinen johtajuus heidän mielestään ovat. Tutkimuksen näytteeksi valikoituneiden henkilöiden käsitysten avulla pyrin selvittämään miten karisman ja karismaattisen johtajuuden käsitettä ymmärretään ja käytetään suomalaisen sotilasjohtamisen kontekstissa. Näitä käsityksiä ja niissä ilmeneviä yhtäläisyyksiä ja eroja tutkimalla pyrin arvioimaan karisman ja karismaattisen johtajuuden käsitteiden käytettävyyttä kuvailemaan sellaisia ilmiöitä, joiden perusteella jotkut henkilöt koetaan kyvykkäiksi sotilasjohtajiksi. Tutkimukseni empiirisen osan toteutus ja tulokset on raportoitu pääluvussa neljä.

Vertaamalla tutkimuksen empiirisen osan tuloksia karismaattista johtajuutta aikaisemmin käsitelleeseen tutkimukseen ja kirjallisuuteen, pyrin arvioimaan vastaavatko tutkimukseen osallistuneiden ihmisten käsitykset niissä ilmeneviä kuvauksia. Johtopäätöksinä sotatieteiden maisteriopiskelijoiden käsityksistä karismasta ja karismaattisesta johtajuudesta ja vertailemalla näiden käsityksien yhteneväisyyksiä ja eroja ilmiötä aikaisemmin käsitelleeseen tutkimukseen ja kirjallisuuteen, voidaan arvioida kyseisten käsitteiden mahdollista käytettävyyttä suomalaisen sotilasjohtamisen tutkimuksessa, siihen liittyvien ilmiöiden ymmärtämisessä ja johtajakoulutusjärjestelmän kehittämisessä. Johtopäätösten avulla voidaan määrittää ilmiötä käsitteleviä tarkempia tutkimusongelmia ja jatkotutkimusaiheita.

## 2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Tutkimukseni ehdottomasti suurin voimavara on henkilökohtainen tiedonintressini johtajuutta ja sen tutkimusta kohtaan. Tieteellinen tutkimus ja kirjoitukset ovat aaltoilleet ja pyörineet karismaattisen johtajuuden ympärillä jo lähes sadan vuoden ajan. Ilmiöstä ei ole kuitenkaan onnistuttu muodostamaan yhtenäistä ja ilmiötä kattavasti selittävää tieteellistä käsitystä. Tällaiseen tutkimuskohteeseen pureutuminen on mielestäni erittäin mielenkiintoista ja tärkeää, sillä uskon vahvasti, että karismaattisen johtajuuden tutkimuksella on mahdollista löytää uusia näkökulmia myös suomalaisen sotilasjohtamisen tutkimukseen, kehittämiseen ja johtajakoulutusjärjestelmään. Tutkijan näkökulmasta haastava ilmiö luo mahdollisuuden tutustua ajan saatossa esitettyihin erilaisiin näkökulmiin ja tutkimuksen suuntauksiin. Erilaisia näkökulmia vertailemalla ja pohtimalla kyetään oppimaan johtajuustutkimuksen suuntia ja historiallista kehittymistä. Parhaimmillaan perehtymiseni aiemmin tehtyyn tutkimukseen ja kirjallisuuteen ei näyttäydy eri kirjoittajien referoimisena, vaan aidon oivalluksen kautta syntetisoituneena kokonaisvaltaisena käsityksenä karismaattisen johtajuuden ilmiöstä.

### 2.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tähän mennessä puolustusvoimien palveluksessa kertyneen kokemukseni perusteella olen havainnut, että hyvin erilaiset ihmiset saavat esimiesasemassa aikaan hyviä ja jopa erinomaisia tuloksia. Toimiessani neljän vuoden ajan perusyksikön kouluttajatehtävissä, tämä käsitykseni vahvistui entisestään: palvelukseen astuvat asevelvolliset olivat mielestäni eri tekijöiden suhteen erittäin heterogeeninen joukko. Tästä joukosta nousi esiin poikkeuksetta sellaisia yksilöitä, joiden koin olevan luontaisesti lahjakkaita ja pohjimmiltaan kyvykkäitä johtajia (Vrt. Syväjohtamisen kysymyssarja, LIITE 3). Kuitenkin hyvin usein näiden yksilöiden piirteissä, ominaisuuksissa ja käyttäytymisessä oli hyvin paljon eroavaisuuksia. Tämän lisäksi työtovereideni kanssa keskustellessa mielipiteet eri yksilöiden kyvykkyydestä toimia sotilasjohtajana saattoivat poiketa merkittävästikin. Myös kokemukseni kollegoistani ja esimiehistäni, suhtautumiseni heihin ja havaintoni muiden henkilöiden välisistä suhteista vaihtelevat merkittävästi tavoilla, joita on kuitenkin ollut erittäin vaikea määritellä ja artikuloida. Tämä kaikki on vahvistanut käsitystäni siitä, että sotilasjohtajan kyvykkyyden arviointiin vaikuttavat vahvasti erilaiset subjektiiviset käsitykset ja kokemukset, joiden taustat ja sisältö voivat olla vahvasti tiedostamattomiakin. Kokemukseni perusteella sanomme usein arkikielessä, että nämä ihmiset ovat karismaattisia.

Puolustusvoimien johtajakoulutusohjelmaa ja syväjohtamista on tutkittu runsaasti (Pääesikunta, 2012, s. 10). Tutkimuksen perusteella muodostetut havainnot syväjohtamisen koulutusohjelman toimivuudesta ovat positiivisia (ks. esim. Nissinen & Seppälä, 2000, ss. 164–170). Syväjohtamisen koulutusohjelman taustalla olevaan transformationaalisen johtamisen teoriaan liittyvien tutkimusten tulokset ovat myös osoittaneet mallin toimivuutta (Yukl, 1999, s. 287). Tämän tutkimuksen tavoite ei ole arvioida käytössä olevan johtajakoulutusohjelman toimivuutta. Tutkimuksellani pyrin sen sijaan tarjoamaan havaintoja siitä, että koetaanko tietynlaiset ihmiset koulutusohjelmasta riippumattomista syistä toisia ihmisiä paremmiksi johtajiksi. Väitteeni on, että toimivaksi oletetulla ja todistetulla johtajakoulutusohjelmalla voitaisiin saada aikaan entistä parempia tuloksia, mikäli tuntisimme paremmin niitä ilmiöitä, joiden perusteella ihmiset koetaan kyvykkäiksi sotilasjohtajiksi. Tutkimuksessani lähestyn tätä ”tunnistamatonta aluetta” karisman ja karismaattisen johtajuuden käsitteiden ja teorioiden näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää ovatko karisma ja karismaattinen johtajuus sellaisia käsitteitä, joita tutkimalla ja tutkimustuloksia hyödyntämällä voidaan ymmärtää millaiset ihmiset koetaan kyvykkäiksi sotilasjohtajiksi. Nykyaikaisten varsinaisten sotakokemusten puuttuessa henkilöstöltä, tutkimuksen keskiössä ovat nimenomaan ihmisten käsitykset siitä, millaisten ihmisten he olettavat olevan kykeneviä sotilasjohtajia. Normaaliolojen sotilaskoulutus ja -harjoitusympäristössä työskenteleminen on luonnollinen osa tätä kokonaisuutta, sillä koulutuksen tavoitteena on tuottaa johtajia ja joukkoja, jotka kykenevät toimimaan puolustusvoimien organisaatiossa kaikissa erityyppisissä turvallisuustilanteissa (Pääesikunta, 2010).

Karismaattisen johtajuuden käsitteen kantaisänä pidetty Max Weber pyrki esittelemään karismaattisen johtajuuden arvoneutraalina ilmiönä (Bryman, 1992, s. 31; Weber, 1978, s. 1112). Weber uskoi byrokraattisten organisaatioiden olevan eri organisaatiotyypeistä selviytymiskykyisimpiä, eikä todennäköisesti siksi nähnyt karismaattisuutta ”uhkana” niille, vaikka toistuvasti osoittikin sen toimivuudesta heikkouksia. Karismaattisen johtajuuden ”pimeä puoli” (Conger, 1989, ss. 137–158) näyttäisi määrittelevän monien johtamisen tutkijoiden suhtautumista ilmiöön ja käsitteiden käytettävyyteen, mikä on varmasti osaltaan vaikuttanut tutkijoiden taipumukseen jättää karismaattisuuden käsittely pois tutkimuksistaan (ks. esim. Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bass, 1999; Nissinen, 2004). Tutkimukseni tavoitteiden kannalta on mielestäni tärkeää, että pyrin käsittelemään karismaa ja karismaattista johtajuutta mahdollisimman neutraalisti ilman arvolatausta. Tutkimukseni empiirisessä osiossa pyrin ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevien sotatieteiden maisteriopiskelijoiden käsityksiä myös karismaat-

tisen johtajuuden positiivisista ja negatiivisista ulottuvuuksista, mutta tutkimuksen uskottavuuden ja jatkotutkimuksen kannalta on mielestäni oleellista nähdä nämä piirteet ilmiön sisällä olevina mielenkiintoisina ominaisuuksina (Alasuutari, 1999, s. 52; Richardson, 1999, s. 59), ei karismaattista johtajuutta tavoittelemisen arvoiseksi nimeävänä tai tuomitsevana kantana.

## 2.2 Karisman ja karismaattisen johtajuuden tutkimus

Pro gradu -tutkimukseni alkuperäinen Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen ja sotilaspedagogiikan ainelaitokselta saamani aihealue oli ”karismaattisen johtajuuden paluu”. Karismaattista johtajuutta käsittelevään kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimukseen perehtyessäni huomasin hyvin nopeasti, ettei karismaattisesta johtajuudesta ole olemassa tiedeyhteisön muodostamaa yhtenäistä käsitystä. Tutkimukseni aiheita tarkentaessani huomasin jatkuvasti palaavani pohtimaan tätä useita tutkijoita askarruttanutta kysymystä: mitä karisma tosiasiasa edes on? (Conger, 1989; Conger & Kanungo, 1988; House, 1976; Turner, 2003; Weber, 1978)

Puhtaasti karismaattiseen johtajuuteen keskittyvää tutkimusta on toteutettu verrattain vähän (Conger & Kanungo, 1988) ja tutkimuksen painopiste on selkeästi pohjoisamerikkalaisessa johtajuustutkimuksessa. Tämän johdosta ilmiötä käsittelevä tutkimus on enimmäkseen myös selvästi sidoksissa pohjoisamerikkalaiseen kulttuuriin (Viitala, 2002, s. 100). Lähes kaikkea karismaattista johtajuutta käsittelevää kirjallisuutta yhdistää toistuva viittaaminen sosiologi Max Weberin 1900-luvun alussa esittelemän teoriaan (Bryman, 1992, s. 41; House, 1976, s. 4; Yukl, 2010, s. 263). Tavat tulkita Weberin käsitettä ovat kuitenkin hyvin erilaisia ja osittain myös ristiriitaisia. Esimerkiksi transformationaalisen johtamisen tutkimusperinteen isänä pidetty Bass on sanonut väljentäneensä Weberin karismakäsitettä, jotta hän kykeni käyttämään termiä karisma kuvaamaan omien tutkimustensa tuloksia (Bass, 1999, s. 18). Osaltaan karismaattisen johtajuuden tutkimuksen ja ymmärryksen hajautumisesta moniin keskenään kilpaileviin koulukuntiin on saattanut vaikuttaa myös se, että alkuperäisen tieteellisen käsitteen esitellyt Weber oli erittäin tuottelias kirjoittaja ja hänen kirjoituksensa aiheesta ovat osittain epämääräisiä, monitulkintaisia ja ristiriidassa myös keskenään, eivätkä siten muodosta karismaattisesta johtajuudesta mitenkään yksiselitteistä teoriaa (Adair-Totef, 2005, s. 190; Bryman, 1992, s. 23; Turner, 1993, s. 235, 2003, s. 5).

Useimpia karismaattisesta johtajuudesta kirjoittaneita yhdistää kuitenkin taipumus tunnistaa samoja aiheen tutkimiseen liittyviä haasteita. Karismaa ja karismaattista johtajuutta pidetään subjektiivisena kontekstisidonnaisena kokemuksena johtajasta. Karismaattisen johtajan ominaisuudet ja alaisten kokemukset ovat niin tunnepitoisia, irrationaalisia, abstrakteja ja subjektiivisia, että ilmiön tutkiminen ja kuvaaminen yksiselitteisesti ja yleistettävästi on mahdotonta. Karismaattisen johtajuuden ilmiöstä on siis mahdotonta muodostaa yleispätevää ja eri toimintaympäristöissä toimivaa selkeää mallia. (Conger, 1989; Takala, 2013, s. 2; Turner, 2003, s. 8; Weber, 1978, s. 1117).

Karisman määrää tai sen vaikuttavuutta on myös vaikea mitata yksiselitteisesti, sillä kyseessä on ihmisten kokonaisvaltainen henkilökohtainen kokemus ja käsitys kokemastaan (Steyrer, 1998; Takala, 2013, ss. 19–20; Weber, 1978, s. 1117). Karismaattisen johtajuuden tutkimuksen on siis lähestyttävä ilmiötä ihmisten henkilökohtaisten ja kontekstisidonnaisten kokemusten ja käsitysten näkökulmasta. Epistemologisesta näkökulmasta näiden käsitysten sisältö on siis se tämän ilmiön ymmärtämistä lisäävä tieto, mitä tällä tutkimuksella voidaan tavoitella.

### 2.3 Fenomenografia - karisman tutkimuksen näkökulmasta

Karismaattisen johtajuuden ilmiöön liittyvien erilaisten käsitysten ymmärtämiseksi ja kuvailmiseksi olen päätenyt noudattamaan tutkimuksessani fenomenografista tutkimusotetta. Karisman subjektiivinen, kokemusperäinen ja kontekstisidonnainen luonne ilmiönä vahvistaa tämän lähestymistavan soveltuvuutta ja tieteellistä pätevyyttä (Ahonen, 1994, s. 114; Marton, 1981, ss. 184, 194; Niikko, 2003, ss. 18–19; Richardson, 1999, s. 59). Fenomenografisella tutkimuksella kartoitetaan ja pyritään ymmärtämään tutkittavana olevaan ilmiöön liittyviä ihmisten muodostamia käsityksiä ja niiden kuvailua (Huusko & Paloniemi, 2006, s. 164; Metsämuuronen, 2006, s. 228).

Karisman olemassaolo tai sen puute ja johtajan karisman vaikutus alaisiinsa ovat yksilöiden kokemuksiin perustuvia tuntemuksia, jotka eivät välttämättä perustu mihinkään tosiasiallisiin faktoihin (Conger, 1989; Takala, 2013; Weber, 1978). Toisaalta joidenkin mielestä monien fyysisesti havaittavien ominaisuuksien, kuten ulkonäön tai äänen voidaan joidenkin näkemysten mukaan katsoa myös vaikuttavan karisman syntymiseen tai kokemiseen (ks. esim. Bryman, 1992, s. 44). Tällainen ilmiö, joka samanaikaisesti perustuu mahdollisesti mitattavissa oleviin muuttujiin, mutta on toisaalta puhtaasti kokemusperäiseen käsityksen muodostamiseen perustuva konstruktio, on mielestäni parhaiten lähestyttävissä juuri laadullisen fenomenografisen tutkimusotteen keinoin (Huusko & Paloniemi, 2006, s. 164; Richardson, 1999, s. 59).

Ihmisten käsitykset ilmiöistä perustuvat heidän henkilökohtaisiin lähtökohtiinsa, kokemuksiinsa ja ajatusmalleihinsa. Tapahtumat ja niiden sisältö voidaan yksilöstä riippuen kokea täysin erilaisina. Käsityksiä tutkiessa on oleellista ymmärtää, että riippumatta tapahtumien ja niistä kertyneiden kokemusten todellisesta sisällöstä, ihmisten subjektiivinen käsitys on yksilön näkökulmasta totta (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti, 2006, ss. 44–47). Tutkijana tämä koskettaa myös omia tulkintojani: Minun on tunnustettava, etten voi irtautua omista kokemuksistani, esioletuksistani tai maailmankuvastani. Esittelen tutkimuksen kohteena olevien ihmisten ilmaukset omista käsityksistään minun tulkintojeni kautta peilattuna.

Fenomenografisen tutkimuksen keskiössä on kieli, jolla tutkimuksen kohteena oleva joukko muodostaa ja kuvailee ilmiöön liittyviä käsityksiään (Huusko & Paloniemi, 2006; Richardson, 1999, s. 73). Ilmiötä käsittelevän ymmärryksensä ja sen avulla muodostettujen käsitysten kuvailussa käytetty kieli mahdollistaa karismaattista johtajuutta koskevien erilaisten käsitysten vertailemista ja ymmärtämistä. Toisaalta tutkimuksen kohteena olevat ihmiset saattavat käyttää käsitystensä kuvailussa sellaisia käsitteitä, joiden kielellinen ilmaisu voi olla hyvinkin yhtäläinen, mutta heidän niille antamansa merkitykset poikkeavat toisistaan.

## 2.4 Tutkimuksen rajausta ja rajoitukset

Olen rajannut tutkimukseni empiirisen osan käsittelemään sotatieteiden maisteriopiskelijoiden käsityksiä karismasta ja karismaattisesta johtajuudesta nykyaikaisessa suomalaisessa sotilasjohtamisessa. Tekemilläni rajauksilla pyrin muodostamaan tutkimuksestani hallittavissa olevan kokonaisuuden. Valitsemieni näkökulmien ja rajausten avulla kykenen tutkimukseni avulla ymmärtämään karismaattisen johtajuuden ilmiötä paremmin ja laadukkaammin (ks. esim. Takala, 2013, s. 18). Karismaattinen johtajuus on vaikeasti yleistettävä ja monimutkainen ilmiö (Bryman, 1992, s. 41; Shils, 1965, s. 213). Tällaisen ilmiön tutkiminen ja ymmärtäminen laajemmassa kontekstissa saattaisi väkisin jättää tulokset ”ympäripyöreän” yleiselle tasolle, eikä saavuttaisi laadulliselle tutkimukselle ominaista ”syvyyttä” (Ahonen, 1994, s. 152). Tällaisten subjektiivisten käsitysten ja sosiaalisesti ainutlaatuisten ja kontekstisidonnaisien ilmiöiden, kuten karismaattisen johtajan vaikutus alaisiinsa (Steyrer, 1998, s. 808; Takala, 2013, s. 13; Turner, 2003, s. 13), lähestyminen tulkinnallisen epistemologian kautta (Sirén, 2016) rajaa tutkimukseni tuloksia ja sitoo ne tiukasti tutkimuksen kohteena olevaan joukkoon ja kontekstiinsa.

Tutkimukseni aiheelle ja tutkimuksen kohteena olevalle joukolle suorittamani rajaukset määrittelevät missä valossa tutkimukseni tuloksia tulee tarkastella ja arvioida. Keskeisintä on mielestäni arvioida perustelujani tutkimukseni kohteeksi valitsemani joukon sopivuudelle tutkimukseni tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimalla johtamista pääaineenaan opiskelevia sotatieteiden maisteriopiskelijoiden käsityksiä, ei tutkimuksen tuloksilla voida osoittaa missään toisessa ihmisryhmässä ilmenevien käsityksien luonnetta tai sisältöä. Tämä rajaa tulosteni käytettävyyttä ilmiön yleistämisessä laajempaan kontekstiin, mutta toisaalta homogeenisemmassa joukossa esiintyvien käsitysten mahdollisesti vahvistaessa toisiaan, erilaisten käsitysten todellisuus ja vaikuttavuus tulee mielestäni todistettua luotettavammin, kuin tutkimalla satunnaisemmin valikoitujen ihmisten käsityksiä. Eri henkilöstöryhmien karismaattiseen johtajuuteen liittyvien käsitysten eroavaisuuksien vertailu on mielestäni hyvä jatkotutkimusaihe, mutta tällaisen ”tuntemattomille vesille” suuntautuvan perustutkimuksen tavoitteiden kannalta se ei vielä ollut oikea ratkaisu. Tutkittavan ilmiön kannalta samassa joukossa esiintyvien käsitysten yhtäläisyydet ja eroavaisuudet ovat jo itsessään mielenkiintoisia (Alasuutari, 1999, s. 52; Huusko & Paloniemi, 2006, s. 165; Marton, 1981). Esittelen perusteluni sotatieteiden maisteriopiskelijoiden valikoitumisesta tutkimukseni kohteena olevaksi joukoksi tämän tutkimusraportin luvussa 4.1 ”Näytteen valinta ja muodostaminen”.



Toinen merkittävä rajaava tekijä tutkimukselleni olen minä itse tutkijana. Tutkimuksen aiheen määrittelijänä, tutkimusmenetelmien valitsijana ja perustelijana, aineiston analysoijana ja raporttoijana olen itse keskeinen ”instrumentti” tutkimukseni jokaisessa osassa. Kaikkia valintojani, näkemyksiäni ja tulkintojani ohjaavat omat esioletukseni, ymmärrykseni, käsitykseni ilmiöistä ja arvoni. (Ahonen, 1994, ss. 122–123; Eskola & Suoranta, 1998, ss. 20–22; Sirén, 2010, s. 3). Kaikkiin avoimesti esittelemiini ratkaisuihin ja perusteluihin vaikuttavat alitajuisesti minuun itseeni liittyvät ominaisuudet, etuineen ja rajoituksineen. Tutkimukseni tulokset ovat siis minun henkilökohtaisia tulkintojani itse valitsemastani kirjallisuudesta ja ihmisten kielellisistä ilmauksista minun laatimiini kysymyksiin, eivät positivistisesta näkökulmasta muodostettua uutta tietoa (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti, 2006, s. 33; Nissinen, 2002, ss. 59, 106; Richardson, 1999, s. 70).

### 3 KARISMAATTINEN JOHTAJUUS

Perehtyessäni karismaattista johtajuutta käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimukseen, kohtasin toistuvasti aihealueen keskeisimmän haasteen: karismasta ja karismaattisesta johtajuudesta kirjoittaneiden ihmisten näkemykset ilmiöstä ovat ristiriitaisia ja osittain hyvin epämääräisiä. Johtajuustutkimus ja -tutkijat ovat tuntuneet osittain myös kiertelevän karisman käsitettä. Yli-luonnolliseksi kuvailtuun, abstraktiin ja jopa mystiseen käsitteeseen ei ole monien mielestä ollut mielekäästä sotkeutua. Erityisesti mediassa ja arkikielessä esiintyvä ”kansanomainen” tapa käyttää karisman käsitettä, lienee ollut omiaan lisäämään tutkijoiden hyljeksintää karisman ja karismaattisuuden käsitteitä kohtaan.

Karismaattiseen johtajuuteen liittyvän tutkimuksen ja useisiin koulukuntiin jakautuneiden näkemysten yhdistäminen yhdeksi kattavaksi teoriaksi karismaattisesta johtajuudesta on osoittautunut mahdottomuudeksi (Bryman, 1992, s. 23; Conger & Kanungo, 1987, s. 637; Howell, 1988, s. 213; Natunen & Takala, 2006, s. 250). Karismaattisen johtajuuden ilmiön ymmärtämiseksi esittelenkin tässä pääluvussa keskeisimpiä karismaattista johtajuutta käsitteleviä näkemyksiä ja teorioita. Erilaisten teorioiden esittely luo pohjan tutkimukseni empiiriselle osiolle. Vaikka fenomenografiselle tutkimusotteelleni onkin tunnusomaista analysoida aineistoa aineistolähtöisesti, tulosteni ja havaintojeni sitominen karismaattisen johtajuuden ilmiöön, onnistuu mielestäni parhaiten vertailemalla niitä aikaisemmin esitettyihin näkemyksiin ilmiöstä (Ahonen, 1994, s. 134).

Karismaattisen johtajuuden käsite nousi ensimmäistä kertaa tieteelliseen keskusteluun 1900-luvun alussa, saksalaisen sosiologi Max Weberin esitellessä teorioitaan vallankäytön oikeutuksesta. Kattavimmin Weber käsittelee karismaattista johtajuutta vuonna 1922 postuumisti julkaistussa teoksessa ”Economy and Society” (Weber, 1978), joka on yleiseltä kattavuudeltaan ja aihealueidensa kirjoiltaan Weberin suurin tuotos. Englanninkielisen maailman mielenkiinto Weberin töitä kohtaan kasvoi kuitenkin nykymittapuulla hitaasti ja kirjoituksia on alettu kääntämään vasta 1940-luvun lopulla. Tuolloin johtamisen tutkimuksen valtavirrassa olleet tyylliteoriat ja tieteellisen liikkeenjohdon paradigmaan sitoutunut koulukunta eivät ilmeisesti löytäneet Weberin karismaattisesta johtajuudesta täydentävää sisältöä oppeihinsa (Bryman, 1992, ss. 1–8; Seeck, 2008, ss. 51–69). Ihmisten tuoreessa muistissa olivat varmasti myös maailmaa repineiden maailmansotien keulakuvina toimineet megalomaaniset suurmiehet, joten aikakausi ei ollut hedelmällistä maaperää esitellä karismaattista johtajuutta arvoneutraalina ja johtamisen tehokkuuden kannalta positiivisena ilmiönä (Turner, 2003, s. 21).

Weberin esittelemää karismaattista johtajuutta alettiin seuraavan kerran käsitellä varteenotettavalla vakavuudella Edward Shilsin (Shils, 1965) ja Robert Housen (House, 1976) toimesta (Bryman, 1992, ss. 93–94). House nimitti oman teoriansa ”vuoden 1976 teoriaksi karismaattisesta johtajuudesta” siinä toivossa, että hänen muodostamansa mallit ja hypoteesit toimisivat lähtölaukauksena tämän hänen mielestään laiminlyödyn näkökulman kattavammalle tutkimukselle ja teorian kehittämiseksi (House, 1976, s. 26). Housen toive jäi kuitenkin ainakin hetkeksi täyttymättä sillä 1980-luvulla alkanut transformationaalisen johtamisen tutkimuksen nousu valtavirtaan (Bass, 1999; Bryman, 1992; Nissinen, 2004; Yukl, 1999, s. 285) näytti häivyttäneen ainakin suurimman mielenkiinnon johtajan karismaattiseen persoonallisuuteen leimautuneesta tutkimuksesta (Bryman, 1992, s. 91; Shamir, House, & Arthur, 1993, s. 591). Toisaalta karismaattisen johtajuus on säilynyt 1980-luvun lopulta alkaen niin sanottujen ”uuskarismaattisten” teorioiden tutkimuksessa (Yukl, 2010, s. 263).

Monet transformationaalista johtamisesta kirjoittaneet ovat pitäneet karismaa yhtenä tehokkaan johtamisen ulottuvuutena (Bass, 1990, s. 21, 1998, s. 5; Bryman, 1992, s. 91; Seeck, 2008, s. 329), mutta useimpien mielestä karismaattista ulottuvuutta ei voida yksistään pitää erinomaista johtamiskäyttäytymistä selittävänä tekijänä ja monet ovat kokeneet karisma-sanana leimallisuuden epämiellyttävänä ja karismaattisia ominaisuuksia jopa vaarallisina (Avolio ym., 1999; Bass, 1998, ss. 14–15, 1999, ss. 12–13; Conger, 1989, ss. 137–158; Kets de Vries, 2007, s. 41; Nissinen, 2004, ss. 139–140; Turner, 1993, s. 254).

Edellä mainittujen havaintojen perusteella olen jakanut kirjallisuuskatsaukseni neljään alalukuun: ”Klassinen karismaattinen johtajuus”, ”transformationaalinen johtajuus ja karisma”, ”Puolustusvoimien johtajakoulutus ja karisma” ja ”kritiikki”. Jako klassiseen karismaattiseen johtajuuteen ja transformationaaliseen johtajuudessa esiintyvään karismaan perustuu johtajuustutkimuksessa 1980-luvulla alkaneeseen transformationaaliseen johtamiseen perustuvan ”uuden johtamisen” koulukunnan syntyyn (Bass, 1999; Bryman, 1992; Nissinen, 2004; Yukl, 1989). Puolustusvoimien johtajakoulutusta ja karismaa käsittelevässä pääluvussa pyrin selvittämään käytössä olevan syväjohtamisen koulutusohjelman sisältöä karismaattisen johtajuuden näkökulmasta. Viimeisessä alaluvussa esittelen klassisen karismaattiseen johtajuuteen ja transformationaaliseen johtamiseen (Ja siten myös syväjohtamisen koulutusohjelmaan) kohdistunutta kritiikkiä ja tutkimuksellisia aukkoja.

Karismaattista johtajuutta käsitelleet kirjoittajat ovat tyypillisimmin lähestyneet ilmiötä kolmesta eri näkökulmasta: karismaattinen johtajuus johtajan ominaisuuksiin ja käyttäytymiseen perustuvana ilmiönä, johtajan ja alaisen kahdenvälisenä suhteena ja karismaattinen johtajuus ympäristön ja ihmisten muodostamana sosiaalisena konstruktiona (Conger & Kanungo, 1988, ss. 325–332; House, Spangler, & Woycke, 1991, s. 366; Steyrer, 1998, s. 809). Olen pyrkinyt kirjallisuuskatsauksessani lähestymään karismaattisen johtajuuden eri koulukuntia näiden teemojen kautta.

### 3.1 ”Klassinen” karismaattinen johtajuus

Karismaattisen johtajuus on alun perin sosiologi Max Weberin esittelemä käsite. Alun perin armon lahjaa tarkoittanut sana karisma on opittu varhaiskristittyjen käyttämästä kielestä. Karismalla on viitattu esimerkiksi poikkeuksellisiin kykyihin esittää profetioita ja parantaa ihmisiä. (Bass, 1985, s. 35, 1999; Bryman, 1992, s. 24; Conger, 1989, s. 22; House, 1976, s. 4; Kets de Vries, 1989, ss. 7–8; Shils, 1965, s. 200; Weber, 1978, s. 216). Pyrkimyksessään tietteellistää karisman käsitettä esimerkiksi Weber käyttääkin paljon esimerkkejä eri uskontokuntien johtohahmoista, kuvaillessaan johtajan karismaattisuutta.

Karismaattinen johtajuus on Weberin mukaan yksi kolmesta vallankäytön legitimizeetin ulottuvuudesta. Muut ulottuvuudet vallankäytön legitimoimiseksi ovat Weberin mallissa rationaalis-legaali johtajuus ja traditionaalinen johtajuus. Rationaalis-legaali vallankäyttö perustuu nimensä mukaisesti rationaaliseen ajatteluun ja toimintaan perustuneiden prosessien kautta muodostuneisiin normeihin ja yhteiskunnallisiin rakenteisiin (Byrokratiat). Traditionaalisen vallankäytön oikeutus perustuu käsitykseen historiallisten ja perinteiksi muodostuneiden tapojen oikeellisuudesta. Karismaattinen johtajuus vallankäytön oikeutuksena perustuu yksilön poikkeuksellisille kyvyille johtaa ja käyttää valtaansa muihin ihmisiin. (Bryman, 1992, ss. 23–24; Weber, 1978, s. 215; Weber & Eisenstadt, 2013, s. 46). Nämä Weberin esittelemät vallankäytön legitimizeetit ovat niin sanotusti ”puhtaita vallankäytön muotoja”, eikä niitä todellisuudessa esiinny sellaisenaan, vaan ne ilmenevät osittain päällekkäisinä, painottuen eri tavoin näiden kolmen ulottuvuuden suhteen (Shils, 1965, s. 199; Weber, 1978, ss. 262–263).

### 3.1.1 Karismaattinen johtaja

Perinteinen keskustelu karismaattisesta johtajuudesta keskittyy johtajaan ja hänen henkilökohtaisiin piirteisiinsä (Bryman, 1992, s. 100; Yukl, 1989, s. 270). Tästä näkökulmasta karismaattista johtajuutta käsittelevällä tutkimuksella on hyvin vahva piirreteoreettinen leima (Bryman, 1992, ss. 2–4; Yukl, 2010, s. 20). Weberin mukaan karismaattisuudella kuvaillaan sellaisia yksilöitä, joilla on ominaisuuksia, joiden suhteen heitä voidaan pitää yliluonnollisena, yliihmisenä tai muutoin niin poikkeuksellisen voimakkaina, etteivät ”tavalliset ihmiset” kykene heidän tasolleen (Weber, 1978, s. 241). Tällainen näkemys karismasta yliluonnollisiin piirteisiin perustuvana ilmiönä on varmasti vaikuttanut suuresti käsitteen säilymiseen mystisenä ja hyljeksittyinäkin (Bryman, 1992, s. 104; Conger, 1989, s. 23; Conger & Kanungo, 1988, s. 78). Yliluonnollisesta ja irrationaalisesta luonteestaan johtuen karismaattinen johtajuus asetuu Weberin mielestä vastakkain rationaalisen ja traditionaalisen johtajuuden kanssa, eikä karismaattisuutta hänen mukaansa ilmene ”puhtaassa muodossaan” virallisissa organisaatioissa (Weber, 1978, ss. 244–246).

Weberin mukaan karismaattinen johtajuus perustuu olemassa olevien konstruktioiden sijasta yksilön poikkeuksellisiin ominaisuuksiin ja kykyihin (Weber, 1978, ss. 246, 1113). Weber ei kuitenkaan käsittele näitä ominaisuuksia ja toimintamekanismeja kovinkaan käytännöllisellä tasolla (Adair-Toteff, 2005, s. 190; Turner, 2003, s. 14). Tämän puutteen täydentämiseksi tutkijat ovat myöhemmin pyrkineet määrittelemään johtajan ominaisuuksia ja johtamiskäyttäytymisen piirteitä, joiden perusteella johtajan voidaan katsoa olevan karismaattinen. Weberin yksilökeskeisen näkemyksen mukaan nämä ominaisuudet ovat yliluonnollinen lahja, eikä niitä voida oppia tai opettaa (Weber, 1978, ss. 249–250). Myöhemmin monet ilmiöstä kirjoittaneet ovat kuitenkin sitä mieltä, että karismaattisuutta herättävä johtamiskäyttäytyminen on sellaista, että sitä on hyvinkin mahdollista opettaa tietynlaisissa olosuhteissa (Conger, 1989, s. 120; Conger & Kanungo, 1988, ss. 309–321; Turner, 1993, s. 243).

Karismaattisen johtajan vaikuttavuus perustuu hänen poikkeukselliseen kykyynsä muuttaa ihmisten sisäisiä asenteita, arvoja ja ajatuksia, siten muuttaen ympäristöään (Conger, 1989, s. 18; Weber, 1978, s. 245). Johtajan validoiminen karismaattiseksi perustuu siihen, että hän kykenee osoittamaan seuraajilleen omaavansa näitä poikkeuksellisia kykyjä (Adair-Toteff, 2005, s. 195; Kets de Vries, 1989, ss. 14, 19; Turner, 1993, s. 250; Weber, 1978, ss. 266–267). Karismaattisuuden ylikuonnollisuuteen vapaammin suhtautuvien näkemysten mukaan karisman synnyn kannalta oleellista on se, että johtaja kykenee seuraajiensa silmissä vaikuttamaan siltä, että hänellä on näitä poikkeuksellisia kykyjä (Bass, 1990, s. 21; Conger & Kanungo, 1988, s. 89; Kets de Vries, 1989, s. 19; Shils, 1965, s. 200).

Kyetäkseen osoittamaan seuraajilleen näitä kykyjä, karismaattisen johtajan on pystyttävä tunnistamaan alaistensa sisäisiä tarpeita, joihin näillä oletetuilla kyvyillä voitaisiin vaikuttaa (Bryman, 1992, ss. 37, 49; Weber, 1978, s. 245). Seuraajien tarpeiden tunnistaminen auttaa johtajaa esittelemään omaa johtajuuttaan seuraajien sisäisiin tunneperäisiin mekanismeihin vetoavalla tavalla (Howell, 1988, s. 223; Shamir ym., 1993, s. 585). Onnistuakseen tässä, karismaattisen johtajan on esiteltävä tyypillisesti omaa visiotaan sellaisilla tavoilla, joka vetoaa seuraajien sisäiseen arvomaailmaan ja heidän tarpeisiinsa ja saa heidät siten sitoutumaan siihen (Conger, 1989, s. 103; House, 1976, s. 27; Howell, 1988, s. 220; Sashkin, 1988, s. 142; Shamir ym., 1993, ss. 584–585; Weber, 1978, s. 245).

”Puhtaan” karismaattisen johtajan halu vaikuttaa ihmisiin ja aiheuttaa muutosta ympäristönsään perustuu aitoon ideologiseen kutsumukseen, eikä karismaattisuudella pyritä esimerkiksi oman taloudellisen edun tai ”maallisen vallan” saavuttamiseen (House, 1976, s. 27; Weber, 1978, ss. 1112, 1120). Pyrkimys saada aikaiseksi muutosta ympäristössään sitoo karismaattisen johtajuuden monien johtamisen teoreetikoiden ydinväittämään: muutoksen aikaansaaminen on johtamisen oleellisin vaikutus (Yukl, 2010, s. 296).

Robert House pyrki 1976 julkaisemassaan teoriassa jäsentelemään niitä johtajan ominaisuuksia ja käyttäytymismalleja, jotka tekevät johtajasta karismaattisen (House, 1976). Housen mukaan näitä karismaattisuutta ennustavia ominaisuuksia ovat muodollisessa valta-asemassa oleminen, itseluottamus, sisäinen tarve vaikuttaa ihmisiin ja johtajan voimakas vakaumus omia arvojaan kohtaan (House, 1976, ss. 7–8). Muodollisessa valta-asemassa olevalle johtajalle tarjoutuu luonnostaan mahdollisuuksia osoittaa seuraajilleen omaa erinomaisuuttaan ja kykyään vaikuttaa asioihin (House ym., 1991, ss. 7–8). Johtajan sisäinen halu vaikuttaa muihin ihmisiin ja asioihin lisää hänen pyrkimyksiään käyttäytyä tavalla, joka mahdollistaa vaikuttamisen. Tällainen johtajan sisäinen tarve voidaan liittää jopa suoranaiseen vallanhimoon (Bryman, 1992, s. 49; House, 1976, s. 11; Shils, 1965, s. 204). Korkean itseluottamuksen osoittaminen lisää seuraajien uskoa johtajaan ammattitaitoisena henkilönä, joka tietää mitä tekee ja hänen tekonsa ovat organisaation hyväksi. Johtajan itseluottamus lisää siten seuraajien luottamusta johtajaan. Seuraajien luottamusta johtajaan lisää myös tämän osoittama usko ja sitoutuminen omia arvojaan ja tavoitteitaan kohtaan.

Karismaattisen johtajan piirteiden ja ominaisuuksien konkretisoituminen ympäristöön tapahtuu hänen käyttäytymisensä kautta. Karismaattisen johtajan käyttäytymiselle ominaisia elementtejä ovat tavoitteiden julistaminen seuraajille, pyrkimys toimia roolimallina ja pyrkimys osoittaa luottamusta seuraajiinsa (House, 1976, s. 28). Karismaattinen johtaja esittelee seuraajilleen vision ja siihen liittyviä korkeita ideologisia tavoitteita (Conger & Kanungo, 1988, s. 325; House, 1976, ss. 16–17; Howell, 1988, s. 233). Vision avulla johtaja pyrkii vetoamaan seuraajien sisäisiin tarpeisiin ja arvoihin. Seuraajien tarpeita tyydyttävällä yhteisellä visiolla johtaja pyrkii lisäämään seuraajien sitoutumista. Karismaattinen johtaja osoittaa alaisilleen korkeita tavoitevaatimuksia ja luottamustaan siihen, että seuraajat kykenevät saavuttamaan ne (House, 1976, ss. 18–19). Tällä tavoin johtaja pyrkii osoittamaan luottamusta seuraajiinsa lisätäkseen heidän itseluottamustaan ja luottamusta johtajaa ja yhteistä visiotaan kohtaan. Lisätäkseen luottamusta itseään ja visiotaan kohtaan johtaja pyrkii osoittamaan omaa sitoutumistaan toimimalla roolimallina seuraajilleen (Conger, 1989, s. 104; Conger & Kanungo, 1988, s. 325; House, 1976, s. 12; Kets de Vries, 2007, s. 139; Shamir ym., 1993, ss. 584–585). Johtaja voi osoittaa oma sitoutumistaan esimerkiksi korostamalla itsevarmuuttaan ja henkilökohtaista uhrautumistaan vision toteuttamiseksi (Conger, 1989, ss. 104–106; Shamir ym., 1993, ss. 584–585; Weber, 1978, s. 1112). Osoittamalla omaa henkilökohtaista riskiä ja uhrautumista vision eteen, johtaja pyrkii aikaansaamaan seuraajissaan uskoa siihen, että tavoitteet ovat poikkeuksellisen vaivannäön arvoisia.

### 3.1.2 Karismaattisen johtajan seuraajat

Perinteisessä karismaattista johtajuutta käsittelevässä keskustelussa on keskitytty karismaattisen johtajan ominaisuuksiin ja käyttäytymiseen. Karismaattiselle johtajalle ominaiset piirteet ja käyttäytyminen eivät kuitenkaan yksistään riitä tekemään johtajasta karismaattista (Klein & House, 1995, s. 185). Vaikka Weberinkin esittelemässä näkökulmassa karismaattisen vaikutuksen syntymisen keskeisimmät syyt ovat johtajan poikkeuksellisissa ominaisuuksissa, johtajasta ei voi tulla karismaattista, mikäli hänellä ei ole seuraajia, jotka kokevat hänet karismaattiseksi (Adair-Totef, 2005, s. 195; Weber, 1978, s. 241). Myös myöhemmin julkaistu kirjallisuus korostaa alaisten merkitystä karismaattisen suhteen syntymisessä (Bass, 1985, s. 36; Kets de Vries, 1989, s. 14; Nissinen, 2000, s. 106; Shamir ym., 1993, s. 588).

Karismaattisen johtajan seuraajia voidaan tarkastella heidän ominaisuuksiensa ja johtajan heissä aikaansaamien vaikutusten näkökulmista (Conger, Kanungo, & Menon, 2000, s. 748). Monet aihetta tutkineet ovat pyrkineet määrittelemään joitain tietynlaisia seuraajien ominaisuuksia, joiden vuoksi he ovat alttiita karismaattiselle vaikuttamiselle. Tällaisiksi piirteiksi on esitetty muun muassa tavallista heikompaa itseluottamusta ja taipumusta olla riippuvainen johtajasta (Conger & Kanungo, 1988, s. 328; Klein & House, 1995, s. 185). Toisaalta seuraajille tyypillisiksi ominaisuuksiksi on nimetty korkea sitoutuminen ja luottamus johtajaan, korkea motivaatiotaso ja halu omistautua johtajan visioon (Conger & Kanungo, 1988, s. 328; House, 1976, s. 6). Seuraajien ominaisuuksiin keskittyvä empiirinen tutkimus on ollut varsin vähäistä, eikä sen avulla ole kyetty määrittämään mitään tietynlaista seuraajaprofiilia, joka kykenisi selittämään miksi johtajan karismaattisuus vetoaisi juuri kyseisiin ihmisiin (Conger, 1989, s. 127; Conger & Kanungo, 1988, s. 329; House, 1976, s. 6; Klein & House, 1995, s. 185). Käsitteet karismaattisen johtajan seuraajien ominaisuuksien vaikutuksesta karismaattisen johtajuuden syntyyn ovat siis varsin ristiriitaisia ja epäselviä, minkä vuoksi on hedelmällisempää keskittyä tarkastelemaan johtajien seuraajissa aikaansaamia vaikutuksia.



Karismaattisilla johtajilla on kyky saada aikaan seuraajissaan voimaannuttava vaikutus (Bryman, 1992, ss. 52–53; Conger, 1989, ss. 107–109; Conger & Kanungo, 1988, s. 318). Julistamalla seuraajien arvoihin vetoavaa visiota, kohdistamalla korkeita tavoitteita seuraajilleen ja osoittamalla luottamusta seuraajiensa kykyyn saavuttaa esitetyt tavoitteet, karismaattinen johtaja nostaa seuraajiensa uskoa itseensä ja esitettyjen tavoitteiden merkittävyyteen (Bass, 1985, s. 22; Conger, 1989, s. 127; House, 1976, ss. 17–20; House ym., 1991, s. 369; Howell, 1988, s. 225; Shamir ym., 1993, s. 585). Kohonneen itseluottamuksen ja tavoitteiden merkityksellisyyden kokemisen myötä seuraajat ovat valmiita ottamaan vastaan entistä korkeampia tavoitteita ja sitoutuminaan niihin entistä voimakkaammin (Bass, 1985, s. 35; Conger, 1989, ss. 109, 127; House, 1976, ss. 18–19; Shamir ym., 1993, ss. 583–585; Turner, 1993, s. 243). Korkeamman itseluottamuksen omaavat ja entistä sitoutuneemmat seuraajat ovat valmiita tekemään enemmän töitä ja suurempia uhrauksia saavuttaakseen johtajan ja heidän itsensä asettamat tavoitteet (Conger, 1989, s. 127; Klein & House, 1995, s. 187).

Karismaattisen johtajan vision ja tavoitteiden merkitykselliseksi kokemisen taustalla ovat seuraajien sisäiset tarpeet ja toiveet. Johtajan esittelemien tavoitteiden täytyy vastata seuraajien odotuksia (Conger, 1989, s. 103; Steyrer, 1998, ss. 809–810). Mikäli johtajan esittelemä visio ei vastaa potentiaalisten seuraajien sisäisiä tarpeita, karismaattista suhdetta ei todennäköisesti synny (Conger, 1989, s. 36). Karismaattisen johtajuuden syntymiseksi seuraajien on myös koettava, että johtajaa seuraamalla saavutetaan menestystä. Menestys, joka saavutetaan johtajan asettamien tavoitteiden eteen työskentelemällä lisää seuraajien uskoa ja luottamusta johtajan kykyihin. Tämä lisää entisestään seuraajien uskoa itseensä ja mahdollisuuksiinsa menestyä. Menestyksen ja kohonneen luottamuksen myötä seuraajat ovat yhä sitoutuneempia ja antavat karismaattisen johtajan käyttäen heihin valtaa, sillä aikaisempi menestys luo seuraajille yhä vankemman uskon johtajan kyvystä tarjota vastinetta heidän ponnisteluilleen. (Bass, 1985, s. 35; Bryman, 1992, ss. 41, 51–53; Conger, 1989, s. 109; Conger ym., 2000, ss. 750–751; Turner, 1993, s. 244). Johtajan ollessa kykenemätön tarjoamaan seuraajilleen menestystä, seuraajien käsitys johtajan karismaattisista voimista katoaa (Bryman, 1992, s. 25; Conger, 1989, ss. 95–96; Turner, 1993, s. 250; Weber, 1978, ss. 242, 1114). Seuraajien on siis tosiasiallisesti saatava jotain hyötyä lisääntyneistä ponnisteluistaan ja sitoutumisestaan.

Menestyksekkään karismaattisen johtajuuden seurauksena seuraajat ovat motivoituneempia, omaavat korkeamman itseluottamuksen, ovat valmiita vastaanottamaan korkeampia tavoitteita ja luottavat johtajaan yhä enemmän. Karismaattisella johtajalla on siis kyky saada aikaan muutoksia seuraajien sisäisessä maailmassa (House ym., 1991, s. 369; Shamir ym., 1993, s. 584; Takala, 2004, s. 49; Turner, 1993, s. 243; Weber, 1978, s. 245). Näiden muutosten myötä seuraajat ovat entistä tehokkaampia ja sitoutuneempia, ovat valmiita työskentelemään enemmän ja ovat kykenevämpiä saavuttamaan yhä suurempaa menestystä (Bass, 1985, s. 22; Conger, 1989, s. 127; Conger & Kanungo, 1988, s. 328; House, 1976, s. 19; House ym., 1991, s. 369; Turner, 2003, ss. 22–23). Seuraajissa muodostuva kuvitelma karismaattisesta johtajasta menestyksen mahdollistajana voi toisaalta johtaa myös korostuneen riippuvaisuussuhteen syntymiseen johtajaa kohtaan (Bryman, 1992, s. 51; Conger & Kanungo, 1988, s. 328; Kets de Vries, 1989, s. 19). Riippuvaisuussuhde voi näkyä alistumisena ja sokeana uskona kaikkea johtajan toiminnan oikeellisuutta kohtaan (Bass, 1985, s. 35; Bryman, 1992, s. 51; Kets de Vries, 1989, s. 25). Tällainen vaikutus seuraajissa mahdollistaa sen, että mahdollisesti väärin perustein vallanhimoinen ja manipuloiva karismaattinen johtaja alkaa käyttää valtaansa väärin ja johtaa seuraajansa kohti omia henkilökohtaisia tavoitteitaan (Conger, 1989, ss. 137–149; Kets de Vries, 1989, ss. 21–22, 2007, s. 138; Nissinen, 2004, ss. 139–140; Takala, 2004, s. 53).

Yhteisen edun näkökulmasta epäedullisin perustein toimivasta karismaattisen johtajan ilmiöstä on kirjallisuudessa käytetty myös termiä pseudokarismaattisuus. Pseudokarismaattinen johtaja pyrkii valheellisin perustein luomaan vaikutelman omista poikkeuksellisista kyvyistään, jotta potentiaaliset seuraajat muodostaisivat häneen karismaattisen suhteen ja olisivat valmiita työskentelemään yhä sitoutuneemmin johtajan henkilökohtaisia tavoitteita ja vallanhimoa tukevilla tavoilla (Bass, 1999, ss. 15, 19; Conger, 1989, ss. 137–139; Kets de Vries, 2007, ss. 41, 140; Nissinen, 2004, ss. 139–140; Shils, 1965, s. 204). Joidenkin tutkijoiden kirjoituksissa pseudokarismaattisuudella viitataan Weberin yksilökeskeiseen karismakäsitykseen ja tätä seuranneeseen tutkimukseen (Natunen & Takala, 2006, s. 246), mikä osaltaan vaikeuttaa käsitteen käytettävyyttä ja osoittaa ilmiöön liittyviä arvolatauksia. Karismaattisen johtajan suhde seuraajiinsa leimataan monesti valheelliseksi, manipuloivaksi ja petokselliseksi (Bass, 1999, s. 15; Conger, 1989, ss. 106, 149; Kets de Vries, 1989, s. 140; Takala, 2004, s. 53).

### 3.1.3 Karismaattiseen johtajuuteen vaikuttavat tilannetekijät

Katherine Klein ja Robert House ovat käyttäneet karismaattisen johtajuuden ilmiön kuvailussa esimerkkinä palamista, joka tapahtuakseen vaatii kipinän (johtaja), palavan materiaalin (seuraajat) ja happea (tilannetekijät) (Klein & House, 1995, s. 183). Karismaattisen vaikutuksen synnyttävän johtajan ja tällaiselle vaikutukselle alttiiden seuraajien lisäksi on siis tarkasteltava myös ympäristö- ja tilannetekijöitä, jotka mahdollistavat karismaattisen johtajuuden syntymisen (Conger & Kanungo, 1987, s. 639; Klein & House, 1995). Näiden kaikkien tekijöiden yhteenlaskettu vaikutus korostaa karismaattisen johtajuuden synnyn äärimmäistä kontekstisidonnaisuutta. Tutkijat ovat pyrkineet määrittelemään yleisellä tasolla sellaisia tilannetekijöitä, jotka osoittavat edullista maaperää karismaattisen johtajuuden synnylle. Tässä keskustelussa yleisimmäksi ympäristöön liittyväksi teemaksi nousevat yleensä käsitykset erilaisien kriisien vaikutuksesta karismaattisen johtajuuden syntytekijänä.

Kriisin käsite on ollut karismaattisen johtajuuden syntyä käsittelevän keskustelun keskiössä Weberin kirjoituksista asti. Weberin ja monien muiden aihetta käsitelleiden mielestä jonkinlainen ympäristöstä tai yksilöiden sisältä kumpuava ristiriita on ehto sille, että johtaja voi tarjota potentiaalisille seuraajilleen mahdollisen ratkaisun tähän ongelmaan ja siten muodostaa karismaattisen suhteen seuraajiinsa (Bass, 1985, s. 37; Bryman, 1992, ss. 54–55, 63; Conger & Kanungo, 1988, s. 329; House ym., 1991, s. 370; Kets de Vries, 1989, s. 8; Weber, 1978, s. 1112). Yleisellä tasolla suurin osa aihetta käsitelleistä tutkijoista jakaa tämän käsityksen (Klein & House, 1995, s. 185), mutta käsitykset kriisien mittakaavasta ja luonteesta vaihtelevat. Esimerkiksi Weber kuvailee kriiseiksi psyykkisistä, fyysisistä, taloudellisista, poliittisista tai uskonnollisista ristiriidoista kumpuavaa hätää ja ahdinkoa (Weber, 1978, ss. 1111–1112), mutta ei kuvaile käytännön tasolla tarkemmin näiden olosuhteiden mekaniikkaa, vaikka ne hänen mielestään ovatkin ehto karismaattisuuden syntymiselle (Steyrer, 1998, s. 808). Karismaattisen johtajuuden syntymiselle hedelmällisten ympäristötekijöiden empiirinen tutkimus on ollut myös vähäistä (Klein & House, 1995, s. 186).

Joidenkin näkemysten mukaan varsinainen kriisi ei ole välttämätön ehto karismaattisen johtajuuden syntymiselle (Bryman, 1992, s. 90; House, 1976, s. 27; Shamir ym., 1993, s. 589; Shils, 1965, s. 204). Erilaiset kriisit ja tyytymättömyys asioiden nykytilaan tarjoavat karismaattiselle johtajalle kuitenkin vakaita olosuhteita enemmän mahdollisuuksia esitellä omaa visiotaan potentiaalisille seuraajille (Bass, 1985, s. 37; House, 1976, ss. 24–25, 27; Klein & House, 1995, s. 186; Shils, 1965, s. 203). Vetoamalla potentiaalisten seuraajien sisäisiin tarpeisiin karismaattinen johtaja voi pyrkiä myös synnyttämään ”kriisin”, eli luoda potentiaalisille seuraajilleen mielikuvan muutoksen ehdottomasta tarpeellisuudesta ja hänestä sen muutoksen mahdollistajana (Bryman, 1992, s. 55; Conger & Kanungo, 1988, s. 329; Shils, 1965, s. 204). Tällöin karismaattinen johtaja esittelee nykytilan olevan jollain tavalla sietämätön ja tarjoaa seuraajilleen vaihtoehtoisen tulevaisuuskuvan, jonka toteutumiseksi seuraajat haluavat sitoutua ja työskennellä karismaattisen johtajan osoittamalla tavalla (Conger, 1989, s. 4; Conger & Kanungo, 1987, ss. 643–644, 1988, s. 329; House, 1976, s. 7; Shamir ym., 1993, s. 589). Johtajan tietoisesti toteuttama pyrkimys synnyttää potentiaalisten seuraajiensa keskuudessa epävakauden tunnetta vallitsevaa järjestystä kohtaan liitetään monesti aikaisemmin esitellyyn pseudokarismaattisuuteen, jossa johtaja pyrkii manipuloimaan seuraajiensa ajatusmaailmaa ja toimintaa saadakseen heidät sitoutumaan johtajan henkilökohtaisiin tavoitteisiin (Conger, 1989, ss. 137–139; Nissinen, 2004, ss. 139–140; Shils, 1965, s. 204; Takala, 2004, s. 53). Toisenlaisesta näkökulmasta johtajan ympäristöään ”ravisteleva” toiminta voidaan nähdä myös positiivisemmin. Karismaattinen johtaja kykenee havainnoimaan ympäristönsä ja ympärillään olevien ihmisten välisiä tai heidän sisäisiä ristiriitoja ja tarpeita ja kykenee niihin vetoamalla motivoimaan ihmisiä ja sitouttamaan heitä yksilöiden emotionaalisia tarpeita vastaavalla tavalla yhä vahvemmin organisaation yhteisiin tavoitteisiin (Bryman, 1992, s. 90; Kets de Vries, 1989, s. 9; Shamir ym., 1993, s. 588; Turner, 2003, ss. 22–23). Niin positiivisesta kuin negatiivisestakin perspektiivistä tarkasteltuna nämä näkemykset korostavat Kleinin ja Housen esimerkkiä karismaattisesta johtajuudesta liekinä, joka tarvitsee ympäristöstä nousevia tilannetekijöitä hapen tavoin palaakseen.

### 3.2 Transformationaalinen johtaminen ja karisma

1980-luvulla syntyneen johtamisen uuden paradigman koulukunnan myötä karismaattista johtajuutta ei voi tarkastella käsittelemättä transformationaaliseen johtamiseen liittyvää keskustelua. Karismaattista ja transformationaalista johtajuutta käsittelevät kirjoitukset sisältävät usein paljon samankaltaisuuksia. Joidenkin aihetta käsitelleiden tutkijoiden mielestä transformationaalisen johtajan johtamiskäyttäytyminen sisältää karismaattisen johtajuuden, kun taas tois-

ten mielestä kyseessä ovat kaksi erillistä teoriaa, jotka ainoastaan muistuttavat osaltaan toisiaan (Bryman, 1992, s. 91; Yukl, 2010, s. 263). On myös esitetty, että johtamisen luokittelu karismaattiseksi tai transformationaaliseksi on ainoastaan seurausta termien käyttöön liittyvistä mielipide- ja näkemyseroista (Conger & Kanungo, 1988, s. 327). Yhteistä karismaattisen johtajuuden ja transformationaalisen johtamisen teorioille on lähes kaikkien ilmiöstä kirjoittaneiden mielestä se, että ne lähestyvät johtamisen vaikutusta ihmisten sisäisten tunteiden ja arvojen ja niissä tapahtuvien muutosten näkökulmasta (Bass, 1999, s. 12; Bryman, 1992, s. 95; Nissinen & Seppälä, 2000, s. 56; Yukl, 1999, s. 285).

Bassin teoria transformationaalista johtamisesta perustuu ajatukseen tietynlaisesta erinomaisesta johtamiskäyttäytymisen mallista, joka toimii universaalisti kaikissa toimintaympäristöissä (Bryman, 1992, ss. 157–160; Nissinen, 2000, s. 12). Tämä erinomainen johtamiskäyttäytyminen perustuu neljään ulottuvuuteen: karismaattinen johtajuus, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen kohtaaminen. Bass käyttää karismaattisen johtajuuden termin sijasta myös ihanteellisen vaikuttamisen käsitettä. (Bass, 1998, ss. 5–6; Yukl, 1999, s. 286). Bassin mallissa karismaattisella johtajuudella tarkoitetaan johtajan sellaista johtamiskäyttäytymistä, joka saa alaiset luottamaan ja arvostamaan häntä. Johtamiskäyttäytyminen on sellaista, että alaiset näkevät johtajan poikkeuksellisen kyvykkäänä ja taitavana johtajana. (Bass, 1998, s. 5; Conger & Kanungo, 1988, s. 89).

Karismaattisuudeksi nimeämänsä ulottuvuus on Bassin mukaan keskeisin tekijä transformationaalisen johtajan menestykselle (Bass, 1988, s. 61, 1990, ss. 21–22; Bryman, 1992, s. 123; Conger & Kanungo, 1988, s. 334). Monet transformationaalista johtamisesta kirjoittaneet henkilöt ovat kuitenkin häivyttäneet karisman käsitteen ja pyrkineet käyttämään enemmän ihanteellisen vaikuttamisen käsitettä, sisällön säilyessä kuitenkin alkuperäisenä. Syitä karismaattisuuden häivyttämiselle ovat olleet muun muassa negatiiviset mielikuvat karisman ylikuonnollisuudesta, yksilökeskeisyydestä (Avolio ym., 1999, s. 448; Bass, 1999, s. 12; Bryman, 1992, s. 157). Transformationaalinen johtamisen teoria perustuu myös ajatukselle siitä, että erinomaista johtajuutta voi oppia ja opettaa (Bass, 1990, s. 27; Nissinen, 2004, ss. 24–25). Karisman käsitteeseen liittyvä keskeisin ristiriita syntyy siis siitä, että ”weberiläinen” käsitys karismasta ylikuonnollisena ”lahjana jumalalta” (Shils, 1965; Weber, 1978) on sellainen, ettei tätä Bassin mukaan menestyksellään johtamisen keskeistä ulottuvuutta voitaisi oppia tai opettaa.

### 3.3 Puolustusvoimien johtajakoulutus ja karisma

Puolustusvoimissa vallitsevaa johtamiskulttuuria on mielestäni hedelmällisintä lähestyä organisaatiossa käytettävän johtamiskoulutusmallin näkökulmasta. Johtamiskoulutuksessa käytettävä malli kuvastaa minkälainen johtamiskäyttäytyminen nähdään kyseisen organisaation tavoitteiden kannalta edullisimpana ja tavoittelemisen arvoisena. Puolustusvoimissa on 1990-luvun lopulta alkaen käytetty johtajakoulutuksessa syväjohtamisen mallia (Nissinen & Seppälä, 2000, s. 175; Pääesikunta, 2012, s. 29). Syväjohtamisen mallin kehittäjä Vesa Nissinen korostaa, että syväjohtamisen malli ei ole johtamisen teoria, vaan koulutusohjelma (Nissinen, 2000, s. 107, 2004, s. 67). Syväjohtamisen koulutusohjelman tieteellinen perusta nojaa vahvasti transformationaalisen johtamisen tutkimusperinteeseen ja erityisesti juuri Bassin ilmiötä käsitteleviin tutkimustuloksiin (Nissinen, 2000, ss. 25–44). Vahva sitoutuminen transformationaalisen johtamisen tutkimukseen, antaa aihetta tarkastella miten karismaattisen johtajuuden käsite näkyy puolustusvoimien johtajakoulutusohjelmassa.

Puolustusvoimien johtamiskoulutusjärjestelmää ja syväjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa karismaattisen johtajuuden käsitettä käsitellään erittäin vähän. Esimerkiksi puolustusvoimien johtamiskoulutuksessa 2000-luvun taitteessa tapahtunutta murrosta käsittelevässä Maanpuolustuskorkeakoulun julkaisussa viitataan karismaattisen johtajuuden muodostavan osan transformationalisesta johtamisesta (Nissinen, 2000, s. 29), mutta tämän lisäksi karisman tai karismaattisen johtajuuden käsitteitä ei käytetä julkaisussa kertaakaan. Vähäisen käsitteilyn lisäksi esitetyt näkemykset karismaattisesta johtajuudesta ovat pääsääntöisesti kielteisiä. Nissisen ja Seppälän mukaan karismaattisen johtajan johtamiskäyttäytyminen saattaa muistuttaa transformationaalista johtamista, mutta kyse ei ole samasta ilmiöstä, sillä heidän mukaansa karismaattisen johtajan taustalla eivät ole yhteistä etua ajavat arvot vaan hänen henkilökohtaisen etunsa tavoittelu (Nissinen, 2004, ss. 139–140; Nissinen & Seppälä, 2000, ss. 64–65).

Puolustusvoimien johtamiskoulutusta käsittelevän kirjallisuuden negatiivinen näkökulma karismaattiseen johtajuuteen vaikuttaa liittyvän ”weberiläisen” karismakäsityksen vastustamiseen. Johtajakoulutusjärjestelmän keskeisimpiä teemoja on, että johtamista voi oppia ja opettaa (Nissinen, 2000, s. 53, 2004, ss. 19–29; Pääesikunta, 2012, s. 10). Ajatus erinomaisen johtamiskäyttäytymisen perustumisesta yksilön sisäsyntyisille ominaisuuksille, joihin on vaikea vaikuttaa, ei luo koulutusjärjestelmälle rakentavaa pohjaa. Karisman ja karismaattisen johtajuuden käsitteiden liittyminen keskustelussa hyvin usein tällaisiin ominaisuuksiin, on ymmärrettävä syy käsitteiden hyljeksimiselle koulutusjärjestelmästä keskusteltaessa.

Karisman ja karismaattisen johtajuuden käsitteiden käyttämättömyydestä huolimatta syväjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa käsitellään sisällöllisesti samoja teemoja, joista Bass käyttää karisman käsitettä. Bassin transformationaalisen johtamisen kulmakivistä karisma (*Charisma* tai myöhemmin käytetty *Idealized Influence*) käsittelee johtamiskäyttäytymisen osa-aluetta, joka rakentaa luottamuksellista suhdetta johtajan ja seuraajien välillä (Bass, 1985, ss. 30–31). Tätä kulmakiveä käsittelevät kirjoitukset ovat sisällöltään lähes identtisiä syväjohtamisen luottamuksen rakentaminen -ulottuvuuden kanssa (ks. Nissinen, 2004, s. 42). Sisällöllisesti tästä näkökulmasta karisman käsitteeseen suhtautuvat näkemykset johtamiskäyttäytymisestä siis sisältyvät myös syväjohtamisen malliin.

Syväjohtamisen mallia käsittelevässä kirjallisuudessa yksilön johtamiskäyttäytyminen perustuu hänen valmiuksilleen toimia johtajana (Nissinen, 2000, s. 41, 2004, s. 26). Syväjohtamisen mallin korostetaan olevan koulutus- ja oppimistyökalu, jonka vuoksi malliin on sisällytetty ainoastaan sellaisia johtamiskäyttäytymisen elementtejä, joista voidaan kerätä palautetta johtajana kehittymistä varten (Nissinen, 2000, s. 99). Johtajan valmiudet nähdään johtajakoulutusta edeltävien tapahtumien ja yksilön kehityksen, kasvun ja ympäristön yhteisvaikutuksen tuloksena (Nissinen, 2000, ss. 89–90). Tästä näkökulmasta yksilön valmiuksiin vaikuttaminen johtajakoulutuksessa annettavan ulkoisen palautteen kautta koetaan haastavaksi, jopa mahdottomaksi (Nissinen, 2000, ss. 95–100). Tästä syystä syväjohtamisen mallissa johtajan valmiuksia käsitellään ainoastaan ammattitaidon näkökulmasta, sillä kyseiseen valmiuden osaan kyetään vaikuttamaan koulutuksella ja palautteella. Syväjohtamisen mallin mukaisessa johtajakoulutusohjelmassa palautetyökaluna käytettävän johtamiskäyttäytymisen kysymyssarjassa yksilön ammattitaitoa kartoitetaan kuitenkin ainoastaan yhdellä kysymyksellä: ”Arvioimani henkilö on tehtävässään ammattitaitoinen,” (LIITE 3, kysymys 3). Arvio johtajan ammattitaidosta on siis vastaajan subjektiivinen arvio, jonka tarkempia perusteita tai sisältöä kysymyssarja ei tavoita. Kysymyssarja sisältää myös kaksi valmiuksiin liittyvää kysymystä, joiden avulla vastaaja arvioi johtajan luontaista kykyä ja lahjakkuutta toimia johtajana (LIITE 3, ky-

symykset 4 ja 16). Johtamiskäyttämisen kehittämiseen tarkoitettu työkalussa siis tunnustetaan yksilöiden erilaiset valmiudet toimia johtajana, mutta näiden valmiuksien sisältöön tai perusteisiin kyselyllä ei pyritä tai kyetä tuottamaan vastauksia.

### 3.4 Kritiikki

Tässä alaluvussa käsittelen karismaattiseen johtajuuteen kohdistuvaa kritiikkiä. Karismaattisen johtajuuden käsitteen ja teoreettisen käytettävyyden suurimpia haasteita on mielestäni yhtenäisen konsensuksen puuttuminen ilmiöstä. Merkittävistä näkökulmaeroista johtuen yhte-neväiset ja päällekkäisetkään näkemykset eivät riitä muodostamaan selkeää ja eheää kuvausta siitä, mitä johtajan karisma ja karismaattinen johtajuus ovat (Bryman, 1992, ss. 23, 36; Natunen & Takala, 2006, s. 250; Shils, 1965, s. 213; Yukl, 1999, s. 294). Esimerkiksi näistä syistä karismaattiseen johtajuuteen on kohdistettu paljon kritiikkiä. Kritiikki kohdistuu sekä karismaattisen johtajuuden tutkimukseen ja itse ilmiötä käsittelevien sisältöjen luonteeseen. Karismaattisen johtajuuden ja transformationaalisen johtamisen sisällöllisten samankaltaisuuksien vuoksi käsittelen myös transformationaalisen johtamisen tutkimukseen kohdistuvaa kritiikkiä.

Monien karismaattisesta johtajuudesta kirjoittaneiden mielestä ilmiötä ei ole tutkittu sen ansaitseman huomion arvoisissa määrissä. Tutkimuksen vähäisyys johtunee osittain ilmiöön liittyvistä ristiriitaisista näkemyksistä ja monien johtajuustutkijoiden asenteista ilmiötä ja karisman käsitettä kohtaan (Bryman, 1992, s. 23; Conger, 1989, s. xii; Conger & Kanungo, 1987, s. 637). ”Puhtaan” karismaattisen johtajuuden tutkimuksen suurena haasteena on esitetty muun muassa Weberin alkuperäiskirjoitusten ”ympäripyöreää” käsittelytapaa, jossa karismaattisesta johtajuudesta ei ole muodostettu minkäänlaista selkeää mallia, joka sisältäisi tieteellisesti mitattavissa ja tutkittavissa olevia mekanismeja tai ominaisuuksia (Adair-Toteff, 2005, s. 190; Bryman, 1992, s. 23; Conger, 1989, s. xii; Conger & Kanungo, 1987, s. 638; Shamir, House, & Arthur, 1993, s. 578; Turner, 2003, ss. 7–8). Esimerkiksi Housen vuoden 1976 teoria karismaattisesta johtajuudesta on pyrkinyt vastaamaan tähän haasteeseen (ks. House, 1976), mutta myöhemmin julkaistu kirjallisuus on osoittanut, ettei tiedemaailma ole lähtenyt erityisen tarmokkaasti vastaamaan tähän pyyntöön.



Karismaattista johtajuutta ja transformationaalista johtamista on pyritty lähestymään johtajan aikaansaamien vaikutusten näkökulmasta ( Yukl, 2010, s. 28). Empiirinen tutkimus on pyrkinyt arvioimaan näitä vaikutuksia käytännönläheisesti, varsinaisen ilmiöiden sisältöä käsittelevän perustutkimuksen jäädessä vähäisemmäksi (Bass, 1999, s. 22; Yukl, 1999, s. 293). Erityisesti transformationaalisen johtamisen tutkimus on keskittynyt arvioimaan johtajuuden tehokkuutta MLQ-kyselyiden (*Multifactor Leadership Questionnaire*) näkökulmasta (G. Yukl, 1989, ss. 272–273). Syväjohtamisen kysymyssarja (LIITE 3) on yksi esimerkki muokatusista MLQ-kyselyistä. MLQ-kyselyihin perustuvaan tutkimusperinteeseen on myös kohdistettu kritiikkiä. Ajan myötä tutkijat ovat muokanneet käyttämiään MLQ-kyselyitä vastaamaan omien näkökulmiensa mukaisia vaatimuksia, mikä vaikeuttaa eri tutkimusten vertailua (Avolio, Bass, & Jung, 1999, ss. 446–448). MLQ-avusteinen teorianmuodostus on myös haastavaa ja osittain vääristävää, sillä kyselyn avulla johtajuutta arvioidaan ainoastaan käytetyssä kyselyssä olevien muuttujien näkökulmasta (Avolio ym., 1999, s. 459; Yukl, 2010, ss. 108–109). Tällaisissa tutkimuksissa johtamisen tehokkuus tai tehottomuus perustuu siis ainoastaan kyseisessä mallissa esiintyviin tekijöihin, mikä vaikeuttaa tutkijaa näkemästä kyselylomakkeen ulkopuolisten muuttujien tai näkökulmien vaikutusta todellisuudessa ilmenevään johtajuuteen (Yukl, 1989, s. 254; Yukl, 2010, s. 109). Tällainen tietynlaisten mallien ilmenemistä ja vaikutusta testaava tutkimus ei myöskään ole kyennyt selittämään miksi kyseiset mallit toimivat (Avolio ym., 1999, s. 22). Nämä mainitut haasteet vahvistavat MLQ-tyyppisten kyselyiden, esimerkiksi syväjohtamisen kysymyssarjan, käytettävyyden arvokkuutta ensisijaisesti johtajien palautetyökaluna (Nissinen, 2004, ss. 170–171), niiden ollessa kykenemättömiä tuottamaan varsinaisesti uutta tietoa johtamisesta ja johtajuudesta.

Karismaattisen johtajuuden ja transformationaalisen johtamisen teorioissa painopiste luodaan usein johtajan ominaisuuksiin ja käyttäytymiseen sekä seuraajissa ja organisaatiossa aikaansaatuihin vaikutuksiin. Johtajan ja seuraajan välinen vuorovaikutussuhde nähdään hyvin usein yhdensuuntaisena, jossa johtaja toimii tietynlaisella tavalla ja saa aikaan vaikutusta ympäristössään. Useimmiten teorialat eivät kuitenkaan selitä johtajan, seuraajien ja ympäristön välisten vuorovaikutusten mekanismeja, joilla havaittu vaikutus käytännössä toteutuu. (Bass, 1999, s. 22; Klein & House, 1995, s. 187; Shamir ym., 1993, s. 577; Yukl, 1999, s. 287, 1999, ss. 287–289, 292, 295).

Transformationalisen johtamisen tutkimuksen tavoitteena on ollut löytää ja määritellä universaaleja ja kaikissa tilanteissa päteviä erinomaiseen johtamiseen liittyviä lainalaisuuksia ja johtamistoiminnan malleja (Bryman, 1992, ss. 157–160; Nissinen, 2000, s. 12; Yukl, 2010, s. 290). Karismaattista johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa korostuvat lähes poikkeuksetta johtajan, seuraajien ja toimintaympäristön yksilölliset ominaisuudet, tapauskohtaisuus ja kontekstisidonnaisuus. Tämä näkemys vaikuttaa olevan yksi keskeisimmistä syistä karismaattiseen johtajuuteen kohdistetulle kritiikille. Näkemys erot universaalien johtamisen lainalaisuuksien tavoittelun ja kontekstisidonnaisuuden suhteen ovat jakaneet tutkijoita (Yukl, 2010, ss. 39–40, 290). Weberin mukaan karismaattisuus on täysin yksilöllisille ominaisuuksille perustuva irrationaalinen ja epävakaa ilmiö (Weber, 1978, ss. 244–246, 1114), jonka tieteellinen tutkiminen ja mittaaminen sellaisenaan on koettu mahdottomaksi (Conger, 1989, s. xii; Conger & Kanungo, 1987, s. 637; Steyrer, 1998, ss. 823–824; Turner, 2003, ss. 7–8). Esimerkiksi näkemys johtamisen uudesta paradigmasta erinomaisen johtajuuden ajasta ja kontekstista vapaiden universaalien lainalaisuuksien tavoittajana (ks. esim. Nissinen & Seppälä, 2000, s. 111) asettuu mielestäni täysin päinvastaiseen suuntaan.

Monien teoreetikoiden mukaan karisma on henkilökohtainen ja ohimenevä ominaisuus (Bryman, 1992, s. 100; Weber, 1978, s. 246; Yukl, 1999, s. 297). Todellisen karismaattisen vaikutuksen syntyminen vaatii johtajan ominaisuuksien, potentiaalisten seuraajien tarpeiden ja kontekstissa vallitsevien ympäristötekijöiden sopimista toisiinsa (Klein & House, 1995). Monimutkaisesta yhtälöstä johtuen karismaattisuuden vaikutelman syntymistä pidetään erittäin harvinaisena ja epätodennäköisenä. Karisma on myös luonteeltaan erittäin katoavainen, sillä mikäli johtaja ei kykene osoittamaan omaa karismaattisuuttaan, vaikutelma katoaa (Weber, 1978, ss. 242–244). Johtajuuden perustuessa johtajayksilöön liitettyihin ominaisuuksiin, johtajuus on myös vailla jatkumoa, sillä johtajan poistuminen yhteisöstä esimerkiksi kuoleman johdosta, myös karismaattinen vaikutus katoaa (Weber, 1978, s. 1111). Weber esittää, että karismaattisuutta voidaan pyrkiä siirtämään organisaation ominaisuudeksi esimerkiksi luomalla erilaisia traditioita, jotka kuvaavat karismaattisuuden ilmenemistä. Tällöin karismaa ei enää liitetä yhtä vahvasti johtajayksilöön ja alun perin yliluonnollisena voimana pidetyistä ominaisuuksista tulee organisaation arkirutiineja, mikä johtaa karisman ”laimenemiseen” ja johtajan ylivertaisen aseman heikkenemiseen. (Weber, 1978, ss. 246, 248).

Vaikka Weber esittääkin toistuvasti karismaattiseen johtajuuteen liittyviä heikkouksia, hänen mukaansa ilmiötä ei tulisi käsitellä millään tavoin arvolatautuneesti (Weber, 1978, s. 1112). Ilmiötä käsittelevässä kirjallisuudessa painotetaan hyvin usein karismaattiseen johtajuuteen liittyviä negatiivisia vaikutuksia (Yukl, 1999, s. 298). Äärimmäisissä näkemyksissä karismaattiset johtajat esitetään todellisuudentajunsa menettäneinä narsisteina, jotka hyödynävät omia sosiaalisia taitojaan käyttäkseen hyväksi heikompia yksilöitä saavuttaakseen omat henkilökohtaiset tavoitteensa (ks. esim. Bass, 1999, s. 15; Kets de Vries, 1989, ss. 21–22, 2007, s. 41; Nissinen & Seppälä, 2000, s. 65). Myös lievemmissä tulkinnoissa karismaattisen johtajuuden negatiiviset vaikutukset liitetään muun muassa todellisuudentajun menettämiseen, mutta tätä seurausta ei liitetä yhtä vahvasti johtajayksilön taustalla oleviin virheellisiin arvoihin, vaan esimerkiksi aiemmasta menestyksestä seuranneeseen “vauhtisokeuteen” (Conger, 1989, ss. 138–143; Kets de Vries, 1989, ss. 21–22). Conger tiivistää karismaattisiin johtajiin liittyvän paradoksin ytimekkäästi: ”Heidän erityiset kykynsä ovat myös heidän suurimmat potentiaaliset heikkoutensa” (Conger, 1989, s. 159).

### 3.5 Yhteenveto

Tässä luvussa esittelen tiivistetysti kirjallisuuskatsauksestani nousevat keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset. Olen kirjallisuuskatsauksellani pyrkinyt vastaamaan kahteen ensimmäiseen alatutkimuskysymykseeni:

1. Miten karismaattista johtajuutta määritellään aihetta käsittelevässä teoriakirjallisuudessa?
2. Miten karismaattinen johtajuus ilmenee puolustusvoimien johtamista käsittelevissä julkaisuissa?

Kirjallisuuskatsaukseni on jäsentynyt aihetta käsittelevän aikaisemmassa tutkimus- ja teoriakirjallisuudessa ilmenevien teemojen mukaisesti. Karismaattista johtajuutta käsittelevien määritelmien ja ilmiöiden kuvausten suurimmiksi haasteiksi nousevat kirjallisuudessa esiintyvät ristiriitaiset, epämääräiset ja osittain myös erittäin arvolatautuneet näkökulmat. Eri aikakausina aiheesta kirjoittaneiden tutkijoiden kirjoitukset myös keskittyvät usein käsittelemään tätä problematiikkaa. Ristiriitaisten näkemysten ja arvolatautuneen suhtautumisen johdosta karismaattisen johtajuuden käsitteestä ei ole tämän mittakaavan tutkimustyössä mahdollista muodostaa selkeää ja johdonmukaista kuvaa tai mallia. Kirjallisuuskatsauksessani olen keskit-

tynyt esittelemään näitä erilaisia näkemyksiä ja niissä esiintyviä ja yleisimmin toistuvia teemoja ja tuomaan ilmi aiheen käsittelyyn liittyviä haasteita.

Tämän katsauksen perusteella voidaan sanoa, että kirjoittajien arvolatauksesta riippumatta karismaattisella johtajuudella tarkoitetaan useimmiten sellaista johtajuuden ilmentymää, joka perustuu johtajajaksilön poikkeuksellisille ominaisuuksille ja kyvyille. Tällaiset johtajat luovat seuraajilleen vaikutelman poikkeuksellisesta kyvystään saada aikaan muutosta ympäristönsään. Potentiaaliset seuraajat kokevat karismaattisen johtajan esittelemän muutoksen omiin arvoihinsa vetoavana. Seuraajien arvoihin vetoava visio saa seuraajat sitoutumaan karismaattisen johtajan esittelemiin tavoitteisiin ja työskentelemään enemmän saavuttaakseen tavoitteet. Keskeisenä tekijänä karismaattisen johtajuuden rakentumisessa on johtajan ja seuraajien välinen luottamus. Karismaattinen johtaja kykenee itsevarmalla ja päättävällisellä toiminnallaan luomaan seuraajilleen aidon uskon siitä, että hänen visioonsa sitoutuminen ja sen eteen työskentely tuottaa kaikille merkittävää etua. Johtajaansa luottavat alaiset ovat valmiimpia sitoutumaan visioon yhä tiukemmin. Kohonneen sitoutumisen ja motivaation myötä saavutettu menestys saa alaiset luottamaan karismaattiseen johtajaan yhä enemmän, minkä johdosta seuraajat uskovat kykenevänsä saavuttamaan johtajan jatkossa esittämät yhtä korkeammat tavoitteet.

Karismaattisen johtajuuden rakentumisen perusteita on kirjallisuudessa lähestytty pääasiassa johtajan ominaisuuksien ja käytöksen, alaisten ominaisuuksien ja johtajan, alaisten ja toimintaympäristössä vallitsevien tekijöiden muodostaman kokonaisuuden näkökulmista. Piirreteoreettista lähestymistä muistuttava ajatus karismaattisen johtajan poikkeuksellisten ominaisuuksien merkityksestä on säilynyt kirjallisuudessa vahvasti läsnä koko ilmiötä käsittelevän historian ajan. Karismaattiselle johtajalle ominaisia piirteitä ja käyttäytymistä on pyritty määrittelemään ja mallintamaan useiden tutkijoiden voimin. Pelkästään johtajan ominaisuuksien tarkastelun avulla ei ole kuitenkaan kyetty selittämään karismaattisen johtajuuden syntymistä. Seuraajiltaan saaman tunnustuksen merkitys on nähty karismaattisen johtajuuden syntymisen ehtona Weberin kirjoituksista lähtien. Myöskään seuraajille ominaisiin piirteisiin keskittynyt tutkimus ei ole kyennyt tuottamaan merkittäviä vastauksia karismaattisen johtajuuden vetoavuudesta.

Karismaattinen johtajuus nähdään kirjallisuudessa erittäin kontekstisidonnaisena ilmiönä, jossa johtajan ominaisuuksien ja seuraajien tarpeiden on kohdattava toisensa. Seuraajien tarpeet, joihin karismaattinen johtaja kykenee tarjoamaan visiotaan ratkaisuna, nousevat toimintaympäristöstä, jossa nämä kaikki toimijat elävät. Monet karismaattista johtajuutta käsitelleet kirjoittajat ovat tässä yhteydessä käyttäneet kriisin käsitettä kuvaamaan toimintaympäristössä vallitsevaa epävakautilaa, joka aiheuttaa potentiaalisten seuraajien ja ympäristön välille ristiriitoja ja jännitteitä, joiden ratkaisemiseksi karismaattinen johtaja esitetään. Varsinaisten kriisien sijaan nämä jännitteet voivat olla mitä tahansa seuraajien sisäisestä maailmasta kumpuaavia tarpeita, jotka kuvaavat heidän arvojensa ja kokemansa nykytilan välisiä ristiriitoja. Karismaattisen johtajuuden ilmiö muodostaa siis erittäin kompleksisen yhtälön, jossa johtajan ominaisuuksilla ja käyttäytymisellä, seuraajien ominaisuuksilla ja sisäisillä arvoilla, sekä kontekstilla on ratkaisevat roolit karismaattisen vaikutuksen syntymiselle. Tästä syystä käytännönläheisten ja universaalisti toimivien esimerkkien ja ilmiötä käsittelevien mallien luominen on erittäin haastavaa ja tutkimuksessa on keskityttävä näiden keskeisimpien teemojen ymmärtämiseen ja selkiyttämiseen.

Puolustusvoimien johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa ja keskustelussa karismaattista johtajuutta käsitellään erittäin niukasti. Vaikka syväjohtamisen koulutusohjelman taustalla olevassa transformationaalisen johtamisen teoriassa karismaa käsitellään erinomaisen johtamiskäyttäytymisen kannalta merkittävimpänä elementtinä, kyseisen termin käyttö on syväjohtamisen mallissa ja suomalaista sotilasjohtamista käsittelevässä nykykirjallisuudessa häivytetty pois. Sisällöllisesti syväjohtamisen mallin tärkeimmäksi johtamisen elementiksi nimitetty luottamuksen rakentaminen vastaa sisällöllisesti lähes identtisesti sitä sisältöä, mitä transformationaalista johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa karismaattisella johtamisella on tarkoitettu. Puolustusvoimien johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa karismaattinen johtaja esitetään narsistisen ”pseudotransformationaalisen” johtajan näkökulmasta. Puolustusvoimissa tavoiteltua johtamiskäyttäytymistä käsittelevässä kirjallisuudessa karisman käsitteen pois häivyttäminen vaikuttaisi olevan sidoksissa näkemykseen, jonka mukaan karismaattinen johtajuus on sisäsyntyisesti poikkeuksellisen johtajayksilön ominaisuuksille perustuva erittäin harvinainen ilmiö, jota ei voida johtajakoulutusjärjestelmällä opettaa. Johtajakoulutuksen näkökulmasta tämä ratkaisu on mielestäni perusteltavissa, mutta hylkää kaikki muut karismaattista johtajuutta käsittelevät näkökulmat.

Puolustusvoimien johtamista käsittelevän kirjallisuuden suhtautuminen karismattiseen johtajuuteen on mielestäni erittäin kuvaileva käytännön esimerkki siitä miten ilmiöön on historian saatossa monesti suhtauduttu. Selkeän ja yhtenäisen teoreettisen kehyksen puuttuminen on hajauttanut karismaattista johtajuutta käsittelevän kirjallisuuden useille täysin erilaisille puolille, joiden väliset näkemykset samasta käsitteestä vaihtelevat suuresti. Ilmiötä käsittelevän kirjallisuuden ja tutkimuksen hajanaisuus ja karismaattisen johtajuuden tutkimukseen ja sisältöön kohdistunut kritiikki osoittavat mielestäni selkeää tarvetta toteuttaa yhä jatkossakin ai-  
hetta käsittelevää perustutkimusta.

## 4 TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN TOTEUTUS JA TULOKSET

Empiiriseltä osaltaan tämä tutkimus on fenomenografista tutkimussuuntausta noudatteleva laadullinen tutkimus. Avoimista kysymyksistä koostuneen kyselytutkimuksen avulla pyrin selvittämään sotatieteiden maisteriopiskelijoiden käsityksiä karisman ja karismaattisen johtajuuden käsitteistä. Fenomenografiselle tutkimukselle ominaisesti tutkimukseni tulokset ovat omaan analyysiprosessiini kautta ilmaistuja kyselyyn vastanneiden käsitysten luokittelua ja niiden vertailuja toisiinsa.

### 4.1 Näytteen valinta ja muodostaminen

Tutkimuksen aineisto kerättiin käyttämällä harkinnanvaraista otantaa (Eskola & Suoranta, 1998, s. 18; Metsämuuronen, 2006, s. 51), joka muodostui johtamista pääaineena opiskelevista sotatieteiden maisterikurssi 7. opiskelijoista. Näin rajattu vastaajajoukko koostuu nuorista upseereista, joilla on kokemusta sotilasjohtamisesta ainakin varusmiespalveluksen, kadettikoulutuksen ja vähintään neljän vuoden työkokemuksen ajalta nuoremman upseerin tehtävistä. Vastaajilla on siis vähintään kahdeksan vuoden ajalta kokemuksia erilaisista sotilasjohtajista ja johtamisesta. Kaikki otokseen valitut henkilöt edustavat sukupolveltaan, sotilashistoriansa ajalliselta kestoaltaan ja sotilasjohtajakoulutusopeiltaan homogeenista joukkoa. Kaikki ovat aloittaneet palveluksensa Puolustusvoimissa syväjohtamisen koulutusohjelman käyttöönoton jälkeen (ks. Nissinen & Seppälä, 2000, s. 175; Pääesikunta, 2012, s. 29). Valitusta vastaajajoukossa esiintyi eri puolustushaarojen, joukko-osastojen ja aselajien edustajia. Osalla vastaajista on taustallaan myös kokemusta sotilaallisista kansainvälisistä kriisinhallintatehtävistä, minkä oletan olevan yksi selkeä taustamuuttuja, joka voi vaikuttaa heidän käsityksiinsä johtajuudesta.

Äältään ja sotilaskokemuksensa pituuden suhteen homogeeninen joukko rajaa tutkimustulosteni näkökulmaa ja yleistettävyyttä. Valikoimani vastaajajoukon käsityksiä vertailemalla ei kyetä esimerkiksi arvioimaan miten ihmisten käsitykset karismaattisuudesta eroavat iän ja pidemmän kokemuksen myötä. Yhteen joukkoon kerralla suoritetun kyselyn avulla ei myöskään kyetä arvioimaan muuttuvatko ihmisten käsitykset karismaattisuudesta iän ja kokemusten myötä. Nuorten upseereiden kokemukset käsittävät myös ainoastaan rajatusti eri organisaatioitasoja. Tutkimukseni tulosten kannalta näen nämä rajoitteet kuitenkin positiivisena tekijänä. Keräämästäni aineistosta löytyvät mahdollisesti toisiaan vahvistavat tai ristiriitaiset käsi-

tykset todistavat mielestäni karisman ilmiön olemassaoloa ja lisätutkimuksen tarvetta vaikuttavammin, kuin taustoiltaan leveämmälle hajonneesta vastaajajoukosta löytyvät yksittäiset käsitykset, vaikka kokonaisilmiön syvällisen ymmärtämisen näkökulmasta nekin ovat erittäin mielenkiintoisia ja arvokkaita (Ahonen, 1994, s. 127).

Sotatieteiden maisteriopiskelijoiden valitsemista vastaajajoukoksi tukevat pyrkimystäni päästä ”syvälle” tutkimaan ilmiöön. Maisteriopiskelijoiden aikaisempi sotilaskokemus takaa sen, että heille on kertynyt jo runsaasti kokemuksia erilaisista ihmisistä, johtajista ja tapahtumista. Heidän maailmankatsomuksensa on todennäköisesti jo varsin jäsenneilty ja kokemukseni mukaan kyseiset henkilöt uskaltavat myös esittää vahvoja ja kriittisiäkin mielipiteitä. Oletan johtamisen pääainelukijoiden olevan keskimääräistä kiinnostuneempia pohtimaan erilaisia johtamisopillisia ja -teoreettisia kysymyksiä ja osallistumaan tutkimuksen tekemiseen. Muun muassa näiden tekijöiden valossa uskon valitsemani informanttijoukon kykenevän tuottamaan laadukkaita vastauksia kyselyyni.

Näin muodostetun näytteen alustavaksi maksimikooksi muodostui yhdeksäntoista henkilöä, mikä on fenomenografisen tutkimuksen näkökulmasta riittävä (Ahonen, 1994, s. 152; Eskola & Suoranta, 1998, ss. 60–62; Tuomi & Sarajärvi, 2013, ss. 85–86). Tämän kokoinen vastajamäärä mahdollistaa sen, että aineisto on laajuudeltaan kattava, mutta kuitenkin niin rajattu, että sen analysointi on työmäärältään mahdollista toteuttaa tehokkaasti ja syvällisesti.

Edustan itse samaa joukkoa, jonka olen valinnut tutkimukseni otannaksi. Käsityksiä ymmärtämään pyrkivässä tutkimuksessa näen tästä olevan etua, sillä minulla on läheinen suhde tutkimaan ilmiöön ja tutkimukseni kohteena olevaan joukkoon (Marton, 1981; Richardson, 1999). Aineiston todistusvoiman kannalta on tärkeää, että minun ja tutkittavien välillä vallitsee luottamuksellinen suhde, jolloin he tuovat sisäiset käsityksensä esille mahdollisimman rehellisesti ja rohkeasti (Ahonen, 1994, s. 137; Niikko, 2003, s. 32; Richardson, 1999, s. 69). Käsityksiin ja käsitteisiin liittyvän tutkimuksen kannalta on myös edullista, että minulla on lähtökohtaisesti ulkopuolista henkilöä parempi kyky ymmärtää ja tulkita oman sidosryhmäni käyttämää kieltä.



## 4.2 Aineistonkeruun toteutus

### 4.2.1 Sähköpostikysely fenomenografisessa tutkimuksessa

Käytin tutkimukseni aineistonkeruuseen avoimista kysymyksistä koostunutta sähköpostikyselylomaketta, joka on tämän tutkimuksen liitteenä (LIITE 1). Fenomenografisen tutkimuksen aineiston keräämisessä käytetään yleisimmin avoimia tai puolistrukturoitua haastatteluita (Ahonen, 1994, s. 136; Eskola & Suoranta, 1998, ss. 86–87; Niikko, 2003, s. 31). Päädyin käyttämään sähköpostikyselyä seuraavista syistä: vastausten laadun parantamiseksi, johdatte-  
lun estämiseksi, otannan suurentamiseksi ja käytännön toteutuksen tehostamiseksi.

Tutkimukseni tulosten laadun kannalta on tärkeää, että vastaajilla on riittävästi aikaa miettiä kysymyksiäni ja jäsenellä omia niihin liittyviä käsityksiään (Ahonen, 1994, s. 154). Sähköpostikyselyn avulla kykenin esittelemään kysymyslomakkeeni heille ja antamaan riittävästi vastausaikaa. Tällä tavoin tutkittavat pystyvät perehtymään kysymyksiini ja vastaamaan niihin heille sopivimpina ajankohtina ja tarvittaessa he pystyivät palaamaan kyselylomakkeen pariin uudelleen ja jäsentelemään vastauksiaan paremmin heidän käsityksiään kuvaileviksi.

Toinen perusteeni käyttää sähköpostikyselyä tutkimustulosteni luotettavuuden parantamiseksi oli pyrkimys estää itseäni johdattelemasta tutkittavien vastauksia ja asettelemasta sanoja tai ilmauksia heidän suuhunsa. Kuten tutkimukseni kirjallisuutta ja aikaisempaa tutkimusta käsittelevistä osista ilmenee, karismaa ja karismaattista johtajuutta ei käsitellä juurikaan puolustusvoimien johtajuuspuheessa. Tätä tutkimusta tehdessäni tapahtunut perehtymiseni aiheeseen asettaa ennakkotietoni ja omat käsitykseni ilmiöstä todennäköisesti eri tasolle vastaajien kanssa. Tästä syystä näin tärkeäksi, että käytin tietämystäni ilmiöstä muotoilemaan mielenkiintoisia ja aiheen kannalta tärkeitä kysymyksiä, mutta en haastattelutilanteessa kykene tarkentavilla kysymyksillä tai muilla keinoilla johdatteleman tutkittavia vastaamaan omien käsitysteni ja tietojeni mukaisesti.

Sähköpostikyselyn toteuttaminen oli myös käytännön toteutukseltaan haastatteluita toteuttamiskelpoisempi. Sähköpostikyselyä käyttämällä kykenin pitämään kaikki kurssini johtamista pääaineenaan opiskelevat sotatieteiden maisteriopiskelijat näytteessäni. Tutkimukseni aineistonkeruuvaihe sijoittui syksyyn 2017, jolloin maisteriopiskelijat suorittivat opintojaan aselajiensa mukaisilla puolustushaara- ja aselajikouluilla ympäri Suomea. Haastatteluaikoja sopimalla olisin maisterikurssilaisten aikaresurssit huomioiden kyennyt haastattelemaan ainoastaan muutamia opiskelijoita. Tuolloin haastateltavat olisivat rajautuneet sen mukaan, keiden kanssa olisin kyennyt sopimaan yhteisiä tapaamisaikoja heidän vapaa-aikanaan. Todennäköisimmin nämä henkilöt olisivat myös olleet sellaisia, joiden kanssa olen sosiaalisesti läheisin, mikä olisi mielestäni vääristänyt näytteeni jakautumista. Näissäkin tapauksissa haastattelutilanteiden rajallinen kesto olisi rajoittanut vastausten laadukkuutta. Nämä tekijät olisivat mielestäni vääristäneet näytteen ja vastausten laatua tutkimustuloksieni uskottavuuden näkökulmasta. Suorittamalla sähköpostikyselyn sain vastaukset myös suoraan puhtaaksikirjoitetussa muodossa, minkä johdosta tutkimukseeni käytettävissäni olevasta ajasta kykenin esimerkiksi haastattelunauhoitteiden litteroimisen sijaan paneutumaan syvällisemmin itse aineiston analysoimiseen.

#### 4.2.2 Pilottikysely

Toteutin käyttämäni kyselylomakkeen pilotoinnin elokuussa 2017. Kyselylomakkeen pilotoinnilla pyrin keräämään tietoa kyselylomakkeen toimivuudesta relevantin aineiston keräämiseksi. Saadakseni pilotoinnista mahdollisimman laadukasta palautetta, pyysin viittä vapaaehtoista näytteeseeni kuuluvaa henkilöä osallistumaan pilottikyselyyn vastaamiseen ja kyselylomakkeen kehittämiseen.

Pilottitutkimuksessa käyttämäni kyselylomake (LIITE 2) koostui saatesanoista, vastaajan sotilashistoriaa kartoittavista taustakysymyksistä, kymmenestä karismaa ja karismaattista johtajuutta käsittelevästä sisältökysymyksestä ja pilotointiin liittyvistä erityisohjeista ja kyselyn toteuttamiseen liittyvistä kysymyksistä. Pilottikyselyyn osallistuneille annettiin viikko aikaa vastata kyselyyn. Tämä mahdollisti heille lyhyen orientoitumisen aiheeseen ja he kykenivät valitsemaan vastaamiseen heille parhaiten sopivana ajankohdan.

Pilottitutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastaukset ja kommentit tarjosivat merkittävää apua tutkimuksen varsinaisen aineiston keräämisessä käytetyn lomakkeen muotoilussa. Osallistujien vastaukset sisältökysymyksiini osoittivat, että olin kyennyt suurimmaksi osaksi muotoilemaan kysymykset sellaisiksi, että niillä saavutettiin sellaista tietoa, jota olin kysymyksillä tavoitellutkin. Osassa kysymyksistä ilmeni päällekkäisyyksiä ja joidenkin vastaajien mielestä vastaaminen koettiin muun muassa tästä syystä hieman raskaaksi. Pilottikyselyyn vastanneilta saamani palautteen perusteella kykenin yhdistämään ja muotoilemaan käyttämiäni kysymyksiä tarkemmiksi ja vähentämään päällekkäisyyksien määrää yhdistelemällä eri alakysymyksiä.

Pilottitutkimukseen osallistuneiden vastaukset sisältökysymyksiin vahvistivat käsitystäni siitä, että karisman ja karismaattisen johtajuuden käsitteet eivät populaarista luonteestaan huolimatta ole upseereille tuttuja ammatillisissa ja johtajuutta käsittelevissä asiayhteyksissä. Vastauksissa ilmeni kuitenkin paljon ilmaisuja, jotka kykenin oman aiheeseen liittyvän perehtyneisyyteni perusteella yhdistämään karismaattisesta johtajuudesta kirjallisuudessa esitettyihin erilaisiin näkökulmiin. Pilottikyselyyn osallistuneiden henkilöiden kuvaukset ilmiön vieraudesta heille yhdistettynä heidän kokemuksiinsa kyselyn kuormittavuudesta vahvistivat uskoani siihen, että varsinaisen aineiston keräämisessä vastaajille tulee antaa runsaasti aikaa sisältökysymyksiin perehtymiseen ja vastaamiseen.

#### 4.2.3 Tutkimusaineiston keruu

Keräsin tutkimukseni varsinaisen aineiston syksyn 2017 aikana. Aineistonkeruussa käytin sähköpostin liitteenä lähetettävää tekstidokumenttia, joka koostui saatesanoista, vastausohjeista, taustakysymyksistä ja varsinaisista sisältökysymyksistä. Kyselylomake on tämän tutkimusraportin liitteenä (LIITE 1). Taustakysymyksillä kartoitettiin vastaajien puolustushaaraa, ase-lajia tai toimialaa, palveluspaikkaa, varusmiespalveluksen aloittamisajankohtaa, vastaajan osallistumista sotilaallisen kriisinhallinnan tehtäviin ja mahdollista siviilikoulutusta ja puolustusvoimien ulkopuolista työkokemusta. Taustakysymyksistä vastaajien ikää ja varusmiespalveluksen aloittamisajankohtaa kysymällä kykenin vahvistamaan oletukseni näytteeni ajallisesta rajauksesta, jonka perusteluja olen käsitellyt luvussa 4.1. En kysynyt taustakysymyksissä vastaajan sukupuolta, sillä mahdollisessa vastaajajoukossa oli ainoastaan yksi nainen, jolloin vastausten sisällöissä ilmenevien erojen ei voida sanoa johtuvan vastaajan sukupuolesta, vaan kyse on puhtaasti yksilöiden välisistä eroista. Muilla taustakysymyksillä pyrin luomaan vas-

taajille tietynlaisen kontekstin, joka voi auttaa minua ymmärtämään heidän kokemuspohjaansa ja sen vaikutusta heidän käsityksiinsä karismasta ja karismaattisesta johtajuudesta.

Kyselylomakkeessa kysyin myös kuvailua vastaajien vastausprosessista, kyselyyn vastaamisen mielekkyydestä ja kyselystä heränneistä ajatuksista. Tällä pyrin selvittämään, että vastasivatko he kyselyyn nopeasti yhdeltä istumalta, vai palasivatko he täydentämään vastauksiaan omien ajatustensa jäsentymisen jälkeen. En käyttänyt tätä kysymystä arvottamaan yksittäisten vastaajien kiinnostusta tutkimukseni aihetta kohtaan tai vastausten laadun arviointiin, vaan tarkoituksena oli selvittää fenomenografiselle tutkimukselle hieman epäsovoinnaisen aineistonkeruumenetelmän toimivuutta ja sopivuutta.

Pilottitutkimuksessa keräämiäni havaintojen ja tiedostamiäni maisteriopiskelijoiden ajankäytöllisten haasteiden perusteella pyrin antamaan vastaajille runsaasti aikaa vastata kyselyyn. Lähetin kyselylomakkeet näytteeseeni kuuluville henkilöille sähköpostilla syyskuun 2017 puolivälissä. Alkuperäinen vastausaika oli kaksi kuukautta. Muistutin vastaajia kyselystä aikaikkunan puolessavälissä ja viikkoa ennen määräaikaa. Tässä ajassa kyselyyn vastasi viisi henkilöä. Alhaisen vastausasteen ja myös itseäni koskettaneiden aikaresurssihaasteiden vuoksi päätin jatkaa vastausaikaa vuoden 2017 loppuun asti. Näin vastaajilla oli yhteensä kolme ja puoli kuukautta aikaa vastata kyselyyn. Lopullinen varsinaiseen vastaajamäärä varsinaisen kyselylomakkeeni osalta oli yhdeksän henkilöä. Tutkimusotteeni luonteen ja tutkimusprosessin etenemisen edistämisen perusteella päätin olla jatkamatta vastausaikaa enempää ja toteutin tutkimukseni analyysin tällä aineistomäärällä.

#### 4.2.4 Yleiskuvaus aineistosta

Tutkimuksessa analysoimani aineisto koostui sotatieteiden maisterikurssi 7. johtamisen pääaineopiskelijoiden vastauksista sähköpostikyselyyn (LIITE 1). Tutkimuksen aineisto koostuu pilottikyselyssä ja varsinaisessa kyselyssä keräämästäni aineistosta. Pilottikyselyyn osallistuneiden vastaukset avoimiin kysymyksiin osoittivat, että ne ovat pilottikyselyssä ilmenneistä puutteista huolimatta sisällöltään käyttökelpoisia tutkimuksen analyysivaiheessa, joten päätin sisällyttää myös pilottikyselyn vastaukset aineistooni. Tutkimukseni pilottikyselyyn osallistui viisi henkilöä ja varsinaiseen kyselyyn vastasi kymmenen henkilöä. Varsinaiseen kyselyyn vastanneista kymmenestä henkilöstä kolme olivat sellaisia, jotka olivat osallistuneet myös pilottikyselyn toteutukseen. Näin ollen tutkimukseni aineisto koostuu siis kahdentoista eri henkilön vastauksista kyselyyni. Näytettä koskevien tekemieni rajausten perusteella näyte

olisi suurimmillaan voinut käsittää yhdeksäntoista henkilöä, joten pidän kahdentoista henkilön kokoiseksi muodostunutta näytettä riittävän edustavana tutkimuksen toteuttamiseksi valitussa kohdejoukossa.

Kyselyyni vastanneet henkilöt olivat vastaamishetkellä iältään 28-32 -vuotiaita ja he ovat aloittaneet varusmiespalveluksensa vuosina 2004-2008 ja he kaikki ovat aloittaneet upseerikoulutuksensa 96. kadettikurssilla syksyllä 2009. Kyselyyn osallistuneet henkilöt vastasivat siis näytteen muodostamisperusteissa esittämiäni kriteereitä: He ovat fyysiseltä iältään homogeeninen joukko, jolla on pääpiirteissään yhtä pitkä kokemus sotilasympäristössä toimimisesta. Palveluksenaloittamisvuosien mukaisesti he kuuluvat kaikki ikäluokkaan, joka on sotilasjohtajakoulutuksensa alusta asti koulutettu syväjohtamisen koulutusohjelman mukaisesti. Vastaamishetken virkapaikkojensa mukaan vastaajista kymmenen toimi upseerina maavoimissa, yksi ilmavoimissa ja yksi rajavartiolaitoksessa. He edustivat seitsemää eri joukko-osastoa ja kahdeksaa eri aselajia tai toimialaa. Viisi heistä on osallistunut sotilaallisiin kriisinhallintatehtäviin ulkomailla.

Kyselyyn osallistuneiden vastauksista avoimiin kysymyksiin muodostui yhteensä kolmekymmentäkahdeksan sivua valmiiksi sähköiseen muotoon kirjoitettua tekstisivua. Aineiston keruun toteuttaminen sähköpostikyselynä mahdollisti sen, että keräämäni aineisto oli välittömästi selkeästi luettavassa ja hallinnoitavassa muodossa. Eri henkilöiden vastaukset avoimiin kysymyksiin vaihtelivat pituudeltaan ja vastaajat käyttivät monesti keskenään samoja ilmaisuja ja käsitelivät samoja teemoja ristiin eri kysymyksissä. Tämä osaltaan vahvisti päätöstäni siitä, että myös pilottikyselyyn osallistuneiden vastaukset ovat käyttökelpoisia aineistossani, sillä vastauksissa ilmi tuotu sisältö oli siirrettävissä ja liitettävissä myös varsinaisen kyselyn kysymyksenasetteluilla hankittuihin vastauksiin.

Keräämäni aineiston pääpiirteinen tarkastelu osoitti vahvasti monien esikäsitysteni pitävän paikkansa. Kyselyyn osallistuneiden vastaukset olivat osittain erittäin ristiriitaisia ja tutki maani ilmiötä pidettiin yleisesti vieraana ja tuntemattomana. Tämä vahvisti kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten valossa muodostamaani käsitystä siitä, että karismaa ja karismaattista johtajuutta käsittelevät käsitykset ovat erittäin henkilökohtaisia, vaikeasti määriteltäviä ja yhtenäisten mallien muodostaminen on erittäin vaikeaa. Ensivaikutelman perusteella käsitykset karismaattisesta johtajuudesta vaihtelivat erittäin suuresti siis myös homogeenisessä vastaajajoukossa. Tämä osaltaan vahvistaa ilmiön tutkimiseen liittyviä haasteita ja rajoitteita. Mielestäni tämä myös vahvistaa ilmiötä käsittelevän jatkotutkimuksen tarpeellisuutta.

Osa vastaajista olisi toivonut kyselyn liitteeksi käsitelmäärittelyä tukemaan vastaamista. Tutkimukseni tavoitteiden kannalta ja omien esikäsitysteni latautuneisuuden ja rajallisuuden vuoksi en ollut tätä tehnyt, sillä en halunnut itse valita ja arvottaa vain joitain tietynlaisia määritelmiä. Monien vastaajien vastausten sisältö myös tuki tätä valintaa jälkikäteen, sillä he olivat kokeneet kyselyyn vastaamisen omaa ajattelua avartavana ja antanut heille mahdollisuuden pyrkiä ”pukemaan sanoiksi” ilmiöitä, jotka he jollain tasolla ovat tiedostaneet ja tunnistavat, mutteivat tunteneet kirjallisuuden tai saamansa opetuksen valossa.

### 4.3 Aineiston analyysiprosessin toteutus

Analysoin kyselytutkimuksen avulla kerätyn aineiston fenomenografisen analyysiprosessin mukaisesti aineistossa esiintyviä merkityksyksiköitä ja muodostamalla niistä lopulta aineiston tulosavaruuden (Kuva 2) (Huusko & Paloniemi, 2006, ss. 166–169). Tämä tulosavaruus koostuu upseereiden käsityksistä karismaattisesta johtajuudesta. Tämän jälkeen vertasin näitä käsityksiä teoriakirjallisuuden pohjalta muodostamaani käsitykseen karismaattisesta johtajuudesta. Näin kykenin, tekemieni rajausten piirissä, muodostamaan johtopäätökset tutkimusongelmaani: ovatko karisma ja karismaattinen johtajuus sellaisia ilmiöitä ja käsitteitä, joita voidaan käyttää suomalaisen sotilasjohtamisen tutkimuksessa, keskustelussa ja kehittämistyössä kuvaamaan sellaisia ominaisuuksia, joiden avulla voidaan arvioida ihmisten soveltuvuutta ja kyvykkyyttä sotilasjohtajina.

Löytääkseni tutkimukseni kohteena olevasta joukosta mahdollisimman mielenkiintoisia ja jatkokysymyksiä herättäviä käsityksiä, minun tuli pyrkiä käsittelemään aineistoani aineistolähtöisesti, eikä antaa teoriakirjallisuuden ohjata liikaa ajattelua (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 21). Tämä osoittautui erittäin haastavaksi, sillä olin muodostanut kyselylomakkeeni kysymykset kirjallisuuden perusteella muodostamieni omien esikäsitysteni mukaisesti. Tämä johti siihen, että vastaajien vastaukset ryhmittäytyivät hyvin helposti vastaamaan minun kysymyksenasetteluilla suorittamani ohjauksen mukaisiksi. Tämä hankaloitti puhtaasti aineistoista nousevien elementtien esiinnousua. Nämä tekijät korostavat tutkimukseni laadulliselle tutkimukselle ominaista subjektiivisuutta ja puhtaasti aineistolähtöisen analyysin haastavuutta. Monipuolisen ja laadukkaasti toteutetun analyysin kautta uskon kuitenkin löytäneeni erittäin mielenkiintoisia käsityksiä ja kokemuksia vastaajien maailmankuvasta. Fenomenografisen tutkimuksen näkökulmasta tärkeintä on pyrkiä ymmärtämään millaisia käsityksiä tutkimukseen osallistuneilla ihmisillä on tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Marton, 1981; Richardson, 1999, s. 53). Tällä tutkimuksella löytämieni käsitysten sisältö vahvistaa mielestä-

ni ilmiötä käsittelevän syvällisemmän jatkotutkimuksen tarpeellisuutta ja aiheen mielenkiintoisuutta.

Tutkimukseni empiirisen osan ensimmäisessä vaiheessa toteutin pilottikyselyn viidelle vapaaehtoiselle näyttöni jäsenelle. Käytin heidän sisältökysymyksiin antamia vastauksia ja pilotointiin liittyviä kysymyksiä kehittääkseni varsinaista kyselylomakettani toimivammaksi ja paremmin tavoittelemaani tietoa rakentavaksi. Pilottikyselyn valmistuttua en analysoinut saamieni vastausten sisältöä sen substanssin suhteen vastatakseni sen avulla tutkimuskysymyksiini, vaan painotin kysymyslomakkeen kehittämisen kannalta ilmenneiden asioiden esiinnousua. Tällaisia olivat muun muassa päällekkäiset kysymykset, epäselvät sanamuodot ja vaikeasti ymmärrettävät kysymykset. Annoin eniten painoarvoa pilottikyselyssä ainoastaan siihen osallistuneille esitettyihin erillisiin kysymyksiin, joiden tavoitteena oli kyselyn kehittäminen. Pilottikyselyn sisältövastaukset antoivat kuitenkin minulle selkeän kuvan siitä, että ne ovat myös käyttökelpoista aineistoa tutkimuksen varsinaisessa analyysivaiheessa. Päätin myös olla ”uppoutumatta” pilottikyselyllä keräämäni aineiston sisältöön ”liikaa” analysoimalla sitä, jottei se muodostaisi minulle aineistosta liian vahvoja esikäsityksiä, jotka juurtuisivat mieleeni ja ohjaisivat varsinaisella kyselyllä kerätyn aineiston analysointia.

Aloitin varsinaisella kyselylläni keräämäni aineiston käsittelyn välittömästi tehtyäni päätöksen siitä, että tavoittamani vastaajamäärä on riittävä tutkimukseni empiirisen osan toteuttamiseen. Aloitin aineiston käsittelyn keräämällä kyselyyn vastanneiden henkilöiden taustatiedot yhteen taulukkoon. Seuraavaksi suoritin vastaajien koodaamisen. Pilottikyselyyn vastanneille henkilöille annoin tunnuksia P1-P5 ja varsinaiseen kyselyyn vastanneille V1-V10. Nimesin vastauslomakkeiden kopiot näiden tunnusten mukaisesti ja poistin niistä henkilöiden nimet ja taustatiedot. Tällä pyrin siihen, että analyysivaiheessa en yrittäisi sitoa vastauksia kehenkään henkilöön ja hänen taustatietoihinsa, vaan pyrin tulkitsemaan vastauksia sellaisena kuin vastaajat ovat ne kirjoittaneet. Vastauslomakkeiden alkuperäisten versioiden säilyttäminen mahdollisti analyysin seuraavissa vaiheissa selvittämään esiin nousseiden käsitysten taustalla olevien henkilöiden taustatietoja. Analyysiprosessin edetessä ilmeni, etteivät vastanneiden taustatiedot tarjonneet tämän tutkimuksen näkökulman kannalta selittäviä syytekijöitä vastausten sisältöihin, vaan vastaajat näyttäytyivät itsenäisinä yksilöinä, jotka toivat ilmi omia henkilökohtaisia näkemyksiään ja arvioitaan karismaattisesta johtajuudesta.

Aineistonkeruuvaiheen aikana en perehtynyt saamieni vastauslomakkeiden sisältöön. Saadessani vastauksen, tarkistin ainoastaan, että kaikkiin tausta- ja sisältökysymyksiin oli vastattu ja arvioin pintapuolisesti vastausten pituutta ja määrää. Päätös olla tutustumatta aineistoon perustui jo mainitsemaani pyrkimykseen olla eriarvoistamatta saamiani vastauksia ja olla muodostamatta toisiin vastauksiin vaikuttavia esioletuksia. Aloitin aineiston sisältökysymysten analysoimisen lukemalla tunnuksin koodatut vastauslomakkeet useaan kertaan läpi yhtenä kokonaisuutena. Tässä vaiheessa en tehnyt muistiinpanoja tai merkintöjä lomakkeisiin. Tällä pyrin luomaan itselleni kokonaisvaltaisen käsityksen ja tutustumaan keräämäni aineiston sisältöön itsenäisenä kokonaisuutena.

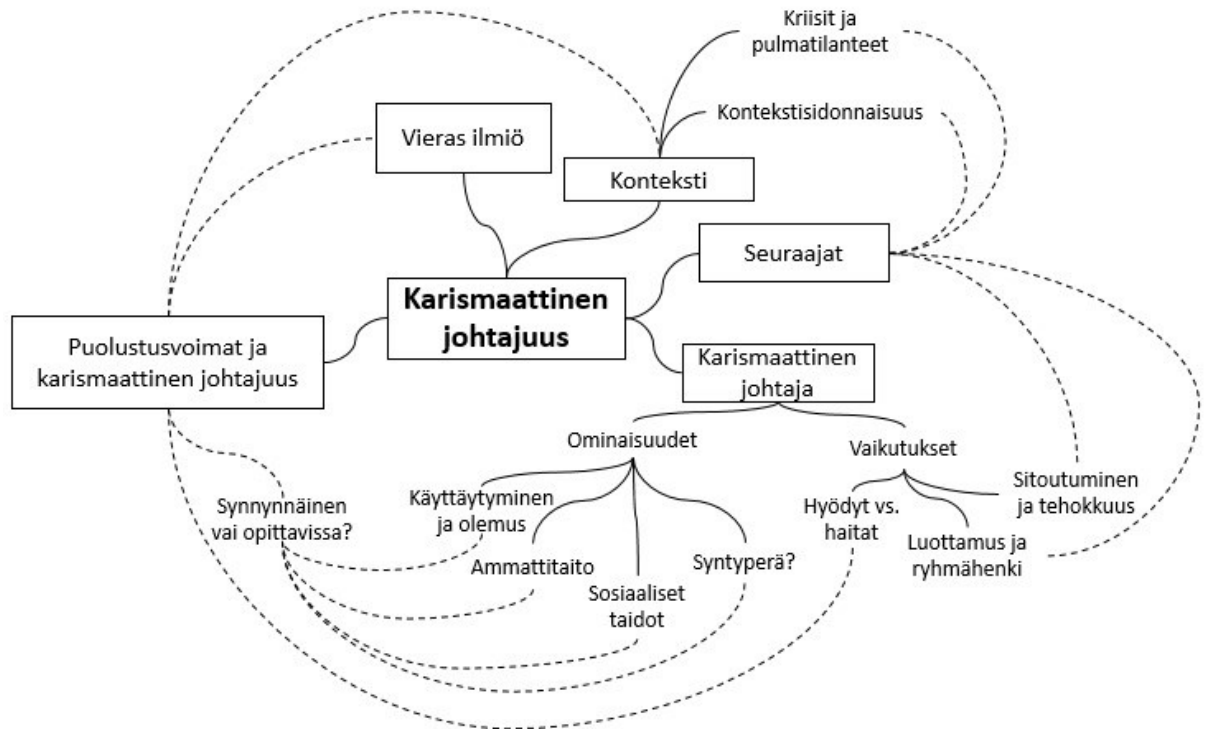
Jatkoin aineiston analysointia keräämällä vastauslomakkeista kysymyskohtaisesti alkuperäisilmaisuja, jotka mielestäni vastasivat esitettyyn kysymykseen. Kerättyäni kaikista vastauksista esiin nousseet alkuperäisilmaisut, aloin ryhmitellä samankaltaisia ilmaisuja ja vastauksia sisältäneet alkuperäisilmaisut ilmausryhmiksi. Tällä tavoin sain ryhmiteltyä jokaisessa kysymyksessä esiin nousseet näkemykset alustaviksi alateemoiksi. Monissa vastauksissa ilmeni ilmauksia, jotka eivät liittyneet suoranaisesti juuri kyseiseen kysymykseen, mutta tuottivat sisältöä muissa kysymyksissä selvitettyihin näkökulmiin. Ryhmittelin nämä alkuperäisilmaisut samoihin alustaviin alateemoihin, joihin ne sisältönsä vuoksi kuuluivat. Tämän jälkeen ryhmittelin alustavat alateemat toisiinsa läheisesti liittyvien alateemojen kanssa yhteen, muodostaen alustavia varsinaisia pääteemoja.

Suorittamani alkuperäisilmausujen valitseminen ja ryhmittely ala- ja pääteemoihin perustui omiin tulkintoihini vastauksista ja niiden sisällöistä. Lisätäkseen omaa luottamustani analyysiprosessini tuloksiin, toistin koko prosessin uudelleen. Tässä vaiheessa etsin alkuperäisistä lomakkeista uudelleen kaikki alkuperäisilmaukset, joiden katsoin vastaavan kysytyyn kysymykseen ja ryhmittelin ilmaukset alateemoiksi ja pääteemoiksi. Toisen analyysikierroksen avulla muodostamani ala- ja pääteemat vastasivat ensimmäisen analyysikierroksen perusteella muodostuneita ala- ja pääteemoja lähes täysin identtisesti, mutta toisella kierroksella löysin vastauksista yhä enemmän ilmauksia, jotka koin kysymysten välille luovia yhteyksiä rakentavina. Toteutin alkuperäisistä kysymyslomakkeista kysymyksiin vastanneiden alkuperäisilmausten etsimisen vielä kolmannen kerran, mutta tällä kerralla päädyin täysin samoihin tuloksiin, kuin toisella analysointikierroksella. Tästä syystä päätin toteuttaa analyysiprosessini avulla saamieni tulosten esittämisen toisella analyysikierroksella syntyneiden teemojen mukaisesti.



## 4.4 Tulokset

### 4.4.1 Tutkimuksen empiirisen osan tulosavaruus



Kuva 2. Tutkimuksen empiirisen osan tulosavaruus

Tutkimukseni sotatieteiden maisteriopiskelijoiden karismaattiseen johtajuuteen liittyviä käsitteitä käsittelevän empiirisen osan tulosavaruus on esitetty kuvassa 2. Tulosavaruus kuvaa analyysini perusteella muodostamaani kokonaiskuvaa kyselyllä tavoitetuista käsityksistä. Tulosavaruuden keskiössä on karismaattisen johtajuuden käsite, jonka ympärille aineistosta nousi viisi keskeisintä teemaa, joita kyselyyni osallistuneet henkilöt käsitelivät vastauksissaan. Tulosavaruuteni visuaalisessa kuvauksessa olen pyrkinyt esittämään vastanneiden esille tuomia ilmiöön liittyvien pääteemojen alapuolelle muodostuvia alateemoja. Tulosavaruudessa esitettyjen pääteemojen alapuolelle muodostuneista alateemoista voidaan havaita, että opiskelijoiden vastauksissa korostuivat karismaattista johtajaa ja hänen toimintaansa ja vaikutustaan käsittelevät näkemykset. Kuvassa 2 katkoviivoilla on esitetty eri teemojen ja niihin liittyvien alaluokkien välille vastaajien muodostamia merkittävimpiä vuorovaikutus- ja riippuvuussuhteita.

Tulosvaruuden rakenteessa on huomionarvoista, että sen rakenne muistuttaa hyvin paljon aineistonkeruussa käyttämässäni kyselylomakkeessa esiintyneitä teemoja. Aineistolähtöisestä näkökulmastani ja analyysistäni huolimatta on mielestäni luonnollista, että vastaajien vastaukset ovat tuottaneet tietoa, joka vastaa kysymyksenasetteluilla heille annettuja suuntaviittoja. Tutkimustulosteni kannalta arvokkainta on mielestäni se, että minkälaisia käsityksiä vastaajilla kyseisiin teemoihin liittyen on ja miten he niitä ilmaisevat.

#### 4.4.2 Vieras ilmiö

*”Ei mitään hajua. Wikipedia kertoo: Karismaattinen johtajuus on...” (P5)*

*”... aihetta ei ole aikaisemmin tullutkaan pohdittua.” (V1)*

Maisteriopiskelijoiden vastauksissa korostui toistuvasti, että karismaattisen johtajuuden käsite ja ilmiö on vastaajille vieras. Erityisesti kyselyn herättämiä ajatuksia ja vastaamisen mielekkyyttä kartoittaneessa kysymyksessä (ks. LIITE 1, kysymys 7) lähes kaikki vastaajat toivat ilmi, että ilmiön käsittely ja siitä kirjoittaminen olivat heille uutta. Ilmiö kuitenkin koettiin erittäin mielenkiintoiseksi ja tutkimuksen ja pohdinnan arvoiseksi. Vastaajien mielestä oli ollut mielenkiintoista jäsenellä ajatuksiaan ja pyrkiä vastaamaan kysymyksiin aiheesta, joka oli heille arkikielessä tuttu, mutta johtamisen tutkimuksen ja ammatillisen viitekehyksen näkökulmista tuntematon. Tämä osaltaan vahvisti käsitystäni siitä, että johtamisen pääaineopiskelijoiden käyttäminen tämän kaltaisen tutkimuksen näytejoukkona on hedelmällistä, sillä vastaajat olivat selvästi halukkaita haastamaan omaa ajatteluaan. Toisaalta vastaajien kokemuksista vastaamisen mielenkiintoisuudesta ja haasteellisuudesta voidaan ehkä päätellä, että kyselyyn vastasivat sellaiset henkilöt, jotka kokivat tämän tutkimuksen mielenkiintoiseksi, mutta ilmiö ei välttämättä herätä yhtä suurta mielenkiintoa kaikissa ihmisissä.

*”Karisman käsitettä on erityisen vaikea pukea sanoiksi” (V9)*

*”’Sitä jotain’ on vaikeaa määritellä.” (V7)*

*”Karismaa on vaikea selittää tai edes kuvailla.” (V1)*

Aiheen vieraus näkyi ilmiön määrittelemisen vaikeutta kuvaavina ilmauksina. Vastaajat toivat avoimesti ilmi, että kyselyssä esitettyihin kysymyksiin on vaikea vastata, vaikka kaikilla vastaajilla tuntui olevan selkeitä ja vahvojakin mielipiteitä karismaattisesta johtajuudesta. Yleisellä tasolla eri kysymysten välillä ilmiön vieraus näkyi osittain vastaajien erittäin merkittävänä, jopa päinvastaisina näkemyseroina eri kysymyksiin liittyen.

#### 4.4.3 Karismaattinen johtaja

Maisteriopiskelijoiden vastauksissa korostuivat johtajakeskeiset näkemykset karismaattisesta johtajuudesta. Painopiste on myös käytetyn kyselylomakkeen sisällön vuoksi luonnollinen, sillä ilmiötä lähestyttiin hyvin monissa kysymyksissä johtajan ominaisuuksien ja käyttäytymisen kautta. Vastauksissa karismattista johtajaa koskevista käsityksistä keskeisimmiksi alateemoiksi nousivat karismaattisen johtajan ominaisuudet ja toimintaympäristössään aikaansaamat vaikutukset.

Karismaattisen johtajan ominaisuuksiin liittyvissä näkemyksissä maisteriopiskelijat käsittelivät johtajan olemukseen ja käyttäytymiseen, ammattitaitoon, sosiaalisiin taitoihin ja karisman syntyperään liittyviä tekijöitä. Eri tekijöihin liittyvät näkemykset olivat eri opiskelijoiden välillä toisaalta erittäin samankaltaisia ja toisiaan vahvistavia, mutta osittain myös poikkesivat toisistaan, välillä ollen jopa päinvastaisia. Erityisesti johtajan karismaattisuuden syntyperään liittyvissä vastauksissa opiskelijoiden näkemysten välillä oli hyvin suuria eroja.

*”Mielestäni karisma on ihmisen synnynnäinen ominaisuus.” (V5)*

*”Karisma kehittyy ihmisen kasvaessa ja varttuessa keräten kokemuksia ja sosiaalisia käyttäytymismalleja.” (V1)*

*”Loppujen lopuksi karisma on kuitenkin sosiaalinen taito ja taitoja voi oppia ja opettaa.” (P1)*

Osa vastaajista näki johtajan karismaattisuuden hänen synnynnäisenä ja luontaisena ominaisuutena. Tässä luontaisessa ominaisuudessa korostuu karisman persoonallinen luonne, joka sitoutuu juuri kyseiseen johtajayksilöön, eikä sellaisenaan ole mallinnettavissa tai kopioitavissa toiseen yksilöön tai tilanteeseen. Johtajan synnynnäisten piirteiden merkityksen koettiin vaihtelevan eri konteksteissa. Esimerkiksi fyysisten ominaisuuksien tai tietynlaisen käyttäytymisen oletettiin herättävän karismaattisen vaikutelman ainoastaan sellaisissa toimintaympäristöissä, joissa kyseisiä ominaisuuksia pidetään arvokkaina. Näiden erilaisiin konteksteihin liittyvien ominaisuuksien tai toimintatapamallien vuoksi osa vastaajista piti karismaattisen vaikutuksen syntyyn liittyviä ominaisuuksia myös mallinnettavissa olevina ja siten opittavissa ja kehitettävissä olevina ominaisuuksina. Esimerkkinä vastaajat käyttivät sotilasyhteisöä, jossa esimerkiksi vakuuttavia fyysisiä ominaisuuksia, itsevarmaa esiintymistä ja puhetaitoa voidaan pitää johtajan karismaattisuutta lisäävinä tekijöinä. Tällaisten ominaisuuksien arvioiminen, palautteen kerääminen ja kehittäminen ovat vastaajien mielestä mahdollista, siten mahdollistaen myös kyseiseen kontekstiin liittyvän karismaattisuuden kehittämisen.

*”Ulkoinen olemus on ryhdikäs, itsevarma ja luottamusta herättävä.” (V9)*

*”Karismaattiset johtajat tietävät mitä tekevät ja mistä puhuvat... He ovat itsevarmoja ammatilaisia.” (V8)*

*”Hyvä ulosanti ja esiintyminen.” (V3)*

Karismaattisen johtajan ominaisuuksia käsittelevissä ilmauksissaan vastaajat toivat esiin yksilön fyysisten ominaisuuksien, käyttäytymisen ja olemuksen merkitystä. Henkilöt, jotka kokivat fyysiset ominaisuudet karisman syntyyn vaikuttavina tekijöinä, eivät osanneet nimetä mitään tiettyjä ominaisuuksia, kuten johtajan fyysistä kokoa tai muita piirteitä. Fyysisten ominaisuuksien vaikutus nähtiin konteksti- ja kokijasadonnaisena, sillä jokin tietty ominaisuus saattaa vaikuttaa karismaattisen vaikutuksen syntyyn ainoastaan joidenkin ihmisten mielissä, toisten ihmisten kokiessa kyseiset ominaisuudet merkityksettömiksi tai jopa ärsyttäviksi. Yhteistä lähes kaikkien vastaajien vastuksissa olivat näkemykset karismaattisen johtajan itsevarmasta ja luontevasta käyttäytymisestä. Karismaattiset johtajat omaavat vahvoja mielipiteitä ja seisovat rohkeasti omien näkemystensä takana. He osaavat myös esitellä omia näkemyksiään vahvojen puhe- ja esiintymistaitojensa avulla. Esiintymistaitojensa ja itsevarmuutensa vuoksi karismaattisia henkilöitä kuunnellaan, heidän mielipiteitään arvostetaan ja he saavat usein ajettua omat näkemyksensä läpi. He esittelevät omia näkemyksiään ja taitojaan niin itsevarmasti, että se synnyttää kuulijoille kuvan siitä, että karismaattisella henkilöllä on todel-

lista kyseiseen asiaan liittyvää ammattitaitoa ja heidän esittelemänsä visiot ovatärkevin tapa toteuttaa asiat.

*”Karismaattisuuden avulla voidaan luoda alaisille käsitys, että johtaja tietää aina, mitä ollaan tekemässä.” (V9)*

*”Ammattitaito ja varsinkin sen esiintuominen ja ilmentäminen ovat varmasti karismaattisuuden ainesosasia.” (V2)*

*”Karismaattinen johtaja on yksinkertaisesti todella ammattitaitoinen johtaja.” (P3)*

*”En usko, että sotilasjohtajalle voi syntyä kestävää karismaa ilma osaamista ja ammattitaitoa.” (V7)*

Sotilasjohtamisen kontekstissa vastaajien käsityksissä ammattitaidon merkitys karismaattisuuden syntymisessä korostui erittäin vahvasti. Vastaajien mielestä karismaattisuus mahdollistaa oman ammattitaidon esiintuomista ja osoittamista. Itsevarman olemuksensa ja esiintymistaitojensa vuoksi karismaattinen johtaja kykenee osoittamaan omaa tietämystään ja ammattitaitoaan. Ammattitaito nähtiin myös ehtona todellisen karisman syntymiselle. Ainoastaan omasta kyvykkyydestään puhuvat ihmiset, jotka eivät käytännön näytöillään ja omalla sitoutumisellaan toimintaan osoita omaa ammattitaitoaan, eivät kykene luomaan pysyvää karismaattista vaikutelmaa itsestään. Joidenkin vastaajien mielestä ammattitaito on sotilasjohtajan kyvykkyyden kannalta kaikista merkittävin tekijä. Johtajan karismaattinen käytös ja itsevarmuus voivat joissain tapauksissa olla jopa merkityksettömiä ominaisuuksia ja johtaja voi olla poikkeuksellisen kyvykäs pelkästään oman ammattitaitonsa vuoksi.

Osa vastaajista näki karismaattiselle johtajalle ominaisen käytöksen myös organisaation kannalta mahdollisesti haitallisena tekijänä, sillä itsestään perusteettomasti ammattitaitoisen vaikutelman antava yksilö saattaa synnyttää virheellisiä käsityksiä omasta kyvykkyydestään. Virheellisiä kyvykkyyksiasityksiä luomaan onnistuva yksilö voi saada osakseen ihailua ja valtaa, joiden avulla hän ei kuitenkaan ammattitaidon puutteen takia kykene ohjaamaan voimavaroja organisaation tavoitteiden kannalta arvokkaaseen suuntaan. Tällaiset yksilöt saattavat vastaajien mielestä edetä virheellisin perustein luomansa vaikutelman avulla asemaan, johon heidän ammattitaitonsa ei riitä. Tällaisissa tilanteissa vetovoimaiseen ja vakuuttavalta vaikuttaneeseen persoonaan kohdistetut korkeat odotukset jäävät täyttymättä. Tästä syystä osa vas-

taajista näki karismaattiset persoonat organisaation kannalta erittäin haasteellisina ja jopa ”vaarallisina”.

*”Karismaattinen johtaja osaa tulkita yksilöitä ja joukkoa sillä tavoin, että hän osaa löytää oikean vaikuttamisväylän.” (V5)*

*”Karismaattinen johtaja osaa vedota kuulijan tunteisiin ja kohtaa hänet kuin yksilönä.” (V10)*

*”Karismaattinen johtaja on sosiaalisesti erittäin taitava.” (P2)*

Karismaattisen johtajan käyttäytymistä ja ominaisuuksia käsittelevissä vastauksissa korostuivat vastaajien näkemykset johtajan sosiaalisista ja vuorovaikutustaidoista. Karismaattinen johtaja on taitava keskustelija ja puhuja, joka osaa tulkita ympäristössään vallitsevia arvoja, asenteita ja tarpeita. Karismaattinen johtaja kykenee tilannetietoisuutensa ja monipuolisten sosiaalisten taitojensa ansiosta käyttäytymään tavoilla, jotka koetaan kyseisessä toimintaympäristössä luottamusta herättävänä ja karismaattista vaikutelmaa lisäävänä. Karismaattinen johtaja kykenee säätelemään omaa käytöstään ja puheitaan kohdeyleisönsä tarpeiden mukaisesti. Vastaajien mukaan karismaattinen johtaja pyrkii tutustumaan alaisiinsa, viettää heidän kanssaan aikaa, ottaa kaikki huomioon ja kohtaa heidät yksilöinä ja ihmisinä. Tällainen käyttäytyminen saa aikaan vaikutelman, että johtaja haluaa aidosti vastata muiden ihmisten tarpeisiin, ja onnistuu siten ansaitsemaan ihmisten hyväksynnän ja kyvyn käyttää valtaansa heihin.

*”Karismaattinen sotilasjohtaja herättää luottamusta ja on kyvykäs motivoimaan.” (V8)*

*”Karismaattinen johtaja sitoo henkisellä tapaa ihmisiä yhteen.” (V7)*

*”Vaikutus näkyy luottamuksena, joukon positiivisena henkenä ja motivoitumisena johtajan esimerkistä.” (P1)*

Tutkimukseni tulosvaruudessa toinen karismaattiseen johtajaan liittyvä alateema on vaikutukset, joita vastaajat näkivät karismaattisen johtajan saavan aikaan. Vuorovaikutustaitojensa ansiosta karismaattinen johtaja kykenee vetoamaan alaiensa tunteisiin ja tarpeisiin. Alaisten kokemukset johtajan kyvykkyydestä ja vetovoimaisesta vuorovaikutuksesta saavat heidät luottamaan johtajaansa. Karismaattinen johtaja osoittaa olevansa joukkonsa puolella ja kantaa vastuunsa kaikissa tilanteissa. Tällainen käyttäytyminen ja sanoman välittäminen alaisille lisää johtajan ja alaisten välille syntynyttä luottamusta ja lisää joukon yhteenkuuluvuudentunnetta. Karismaattinen johtaja kykenee parantamaan joukon ryhmähenkeä ja kiinteyttä, minkä johdosta joukko on henkisesti kestävämpi.

*”Karismaattinen johtaja kykenee sitouttamaan alaisensa yhteisen hyvän eteen työskentelyyn, jolloin tehokkuus kasvaa ja parhaimmillaan työhyvinvointi kasvaa.” (V5)*

*”Karismaattisen johtajan vetovoima voi parhaimmillaan saada alaiset seuraamaan johtajaa jopa yliluonnollisella tavalla.” (P2)*

*”Ihmiset voivat alkaa tavoittelemaan karismaattisen johtajan kykyjä ja asemaa, mikä voi nostaa yhteisön suorituskykyä.” (V4)*

Karismaattisen johtajan herättämä luottamus ja kohonnut ryhmähenki auttaa vastaajien mielestä johtajaa motivoimaan alaisia työskentelemään hänen esittelemiensä tavoitteiden eteen. Karismaattisella johtajalla on kyky sitouttaa alaisia poikkeuksellisen korkealla tavalla, sillä alaiset kokevat johtajan esittelemät tavoitteet tunnetasolla arvokkaaksi ja luottavat johtajaansa. Tunnetasolla sitoutuminen saa alaiset työskentelemään johtajan asettamien tavoitteiden eteen poikkeuksellisella tavalla heidän omasta tahdostaan. Karismattinen johtaja käyttäytyy esimerkillisesti ja osoittaa käytännön teoillaan olevansa itsekin täysin sitoutunut asettamiinsa tavoitteisiin. Sitoutuessaan yhteisen edun tavoitteluun alaiset alkavat toimimaan johtajan osoittaman esimerkin mukaisesti. Korkeampi sitoutuminen tavoitteisiin ja pyrkimys esimerkilliseen toimintaan nostaa yhteisön tehokkuutta.

*”Karismaattisen johtajan luoma vaikutelma ei välttämättä heijasta henkilön todellisia taitoja tai motiiveja.” (V3)*

*”Karismaattinen johtaja myy omaa asiaansa vastakkainasettelun kautta, jolloin identiteettiä rakennetaan muiden kustannuksella.” (V5)*

*”Liika itsevarmuus saattaa olla myös haitallista, itsevarma henkilö ei välttämättä kuuntele toisia ja ota opiksi, jolloin luottamuksellinen suhde muihin heikkenee.” (V8)*

Vastaajat suhtautuivat moniin karismaattiseen johtajaan ja hänen aikaansaamiinsa vaikutuksiin varauksella. Karismaattisen henkilön poikkeuksellinen kyky saada alaiset luottamaan itseensä ja ammattitaitoonsa voi johtaa tilanteeseen, jossa alaiset alkavat toimia johtajan tavoitteiden eteen ilman tarpeellista kritiikkiä. Ilman todellista ammattitaitoa johtajan koetaan johtavan alaisiaan harhaan ja ohjaamaan yhteisön voimavaroja johtajayksilön henkilökohtaisia ja mahdollisesti arveluttavia päämääriä kohti. Liian itsevarman karismaattisen johtajan nähdään myös toimivan organisaation yhteisen hyvän vastaisena tekijänä. Yliluonnollisen kyvykkääksi esitellyn karismaattisen johtajan mielipiteitä ja tavoitteita ei uskalleta välttämättä kritisoida. Vuoropuhelun vähenemisen myötä luottamus karismaattiseksi koettuun johtajaan vähenee. Karismaattisen johtajan yliluonnolliset kyvyt voivat myös herättää kateutta, mikä vähentää johtajan vetovoimaisuutta.

Karismaattisten johtajien kyky luoda poikkeuksellista ryhmäkiinteyttä koettiin myös osittain haasteellisena ilmiönä. Joidenkin vastaajien mukaan karismaattiset johtajat rakentavat joukkonsa sisäistä kiinteyttä erilaisten vastakkainasettelujen kautta. Tällainen sanoma ja johtajan mahdollisesti ”kulmikas käyttäytyminen” jakavat ihmisten mielipiteitä. Yhteisön sisäisen kiinteyden rakentuminen vastakkainasettelulle voi aiheuttaa jännitteitä suurempien organisaatioiden ryhmäkiinteydessä, mikä esimerkiksi sotilasjohtamisen kontekstissa koettiin erittäin haitalliseksi.

#### 4.4.4 Seuraajat

*”Karisma on henkilösidonnainen alaisessa tai kohdeyleisössä syntyvä muodostuva käsitys henkilön karismaattisuudesta.” (P3)*

*”Karisma syntyy ihmisten subjektiivisista näkemyksistä kohteena olevasta henkilöstä...” (V7)*

*”Karismaattisen johtajan auktoriteettiasema ei siis perustu pelkästään muodolliseen statukseen vaan se perustuu henkilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin.” (V5)*



Opiskelijoiden vastauksissa korostui, että alaisilla on merkittävä rooli karismaattisen johtajuuden ilmiössä. Opiskelijoiden näkemysten mukaan alaiset legitimoivat johtajan mahdollisen karismaattisuuden ja kyvyt. Karismaattista vaikutusta ei siis synny mikäli alaiset eivät koe johtajaansa karismaattiseksi. Karismaattisen johtajan on kyettävä vetoamaan juuri kohdeyleisössä vallitsevien ihmisten arvoihin ja tarpeisiin, jotta hän kykenee ”houkuttelemaan” heidät kuuntelemaan omaa sanomaansa ja alaiset kokemaan sen merkitykselliseksi. Johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja käyttäytymiseen perustuva synnyttää vastaajien mielestä vahvaa johtajakeskeistä johtajuutta, joka ei perustu muodolliselle valta-asemalle. Muodollisen valta-aseman ja aikaisemmin ansaitun statuksen koettiin kuitenkin myös lisäävän johtajan mahdollisuuksia osoittaa omia kykyjään ja muodostaa karismaattista vaikutelmaa alaisilleen.

*”Karismaattiset johtajat vetoavat kaikkiin ihmisiin, mikäli heidän asiasisältönsä kohtaavat yleisön tarpeiden kanssa.” (V8)*

*”Karismaattisuus vetoaa erityisesti ihmisiin, jotka eivät ole niin valveutuneita tietojensa kuin sosiaalisten taitojen osalta, jolloin heihin on helppo vaikuttaa.” (V5)*

Karismaattisen johtajan vaikutukselle alttiita seuraajia käsittelevissä vastauksissa ilmeni toisistaan eriäviä näkemyksiä. Suurimman osan mielestä johtajan karismaattisuus vetoaa kaikenlaisiin ihmisiin. Ratkaisevaa on, että johtajan ominaisuudet, seuraajien tarpeet, arvot ja ominaisuudet sekä toimintaympäristössä vallitsevat tekijät kohtaavat toisensa. Tästä syystä vastaajien mielestä on vaikeaa juuri tietynlaisen johtaja- tai seuraajaprofiilin määrittäminen on mahdotonta. Muutaman vastaajan mukaan karismaattiset henkilöt vetoavat kaikista parhaiten ihmisiin, jotka ovat henkisesti tai sosiaalisesti jollain tavalla ”keskeneräisiä”. Tällaisten ihmisten nähdään olevan alttiimpia erittäin itsevarman ja vetovoimaisen johtajan vaikutukselle.

*”Huomaan monen tuntevan vetoa karismaattisiin ihmisiin, jotka eivät itseäni hetkauta.” (V4)*

*”Itseeni vetoaa ihminen, joka vaikuttaa aidosti kiinnostuneelta alaisistaan ja on avoin kahdensuuntaiselle keskustelulle.” (V5)*

*”Karismaattisuus vetoaa, jos siihen yhdistyy vahva ammattitaito.” (V6)*

Vastaajien omakohtaisia kokemuksia käsittelevissä vastauksissa nousi ilmi, minkäläisten ominaisuuksien he kokevat vetoavan itseensä tai toisiin ihmisiin. Johtajan karismaattisuuden vetoavuuden subjektiivisuus ja tilannesidonnaisuus korostui myös näissä vastauksissa. Vastauksissa toistuvia karismaattisen johtajan vetoavuutta lisääviä ominaisuuksia olivat johtajan todellinen ja osoitettu ammattitaito sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Useiden vastaajien näkemyksissä ilmeni, että heihin vedotakseen johtajan tulee käyttäytyä johdonmukaisesti ja tasa-puolisesti ja kyetä aina perustelemaan kaikki ratkaisunsa järkiperusteisesti. Karismaattisen johtajan tulee olla aidosti luotettava, olla oma luontainen itsensä, kohdata alaisensa yksilöinä ja olla avoin kahdensuuntaiselle keskustelulle. Vastaajat pitävät teatraalisella tavalla itsevarmasti ja vahvasti esiintyvää ja opetellulta vaikuttavilla tavoilla karismaattiseen vaikutukseen pyrkivän johtajan toimintaa läpinäkyvänä. Vastaajien mukaan varsinkaan suomalaisessa sotilaskontekstissa karismaattista vaikutusta ei voi synnyttää ”näyttelemällä” tai käyttäytymällä tavoilla, jotka eivät ole johtajalle selkeäsi luontaisia.

Tulosavaruudessani (Kuva 2) on kuvattu karismaattisen johtajan aikaansaamien vaikutusten ja seuraajien välistä yhteyttä. Karismaattisen johtajan ominaisuuden ja käyttäytyminen luovat seuraajien orientaatioiden kautta perustan mahdollisille vaikutuksille. Mikäli seuraajien arvot, tavoitteet ja subjektiiviset taipumukset eivät kohtaa karismaattisen johtajan kanssa, kohonnutta luottamusta ja ryhmähenkeä muodostu eikä karismaattisen johtajan toiminnasta seuraa sitoutumista ja tehokkuutta.

#### 4.4.5 Konteksti

*”Karismaattisuuden syntyminen ja ilmenemiseen yksilössä vaikuttaa nähdäkseni ennen kaikkea oleminen oikeassa paikassa oikeaan aikaan sekä tilanteeseen sopivan vuorovaikutuksen toteuttaminen. Kontekstistaan irrotettuna yhteisössään karismaattinen ihminen on toisessa ympäristössä jopa mitäänsanomaton ihminen.” (V4)*

Vastaajien näkemyksissä korostui toistuvasti karismaattisen johtajuuden kontekstisidonnainen luonne. Universaalien karismaattista vaikutusta aikaansaavien ominaisuuksien määrittelemistä pidetään mahdottomana. Eri tilanteissa ja ympäristöissä karismaattinen johtajuus syntyy juuri kyseisessä kontekstissa jaettujen arvojen ja toimintatapamallien yhteensopivuudesta. Osa vastaajista arvelee kaikkien ihmisten olevan mahdollisesti jossain toimintaympäristössä karismaattisia, mutta tätä on vaikea todentaa, mikäli he eivät oikea-aikaisesti päädy osoittamaan omia kykyjään kyseisessä kontekstissa.

*”Parhaiten karismasta lienee hyötyä vaikeissa tilanteissa ja tehtävissä.” (V1)*

*”Hänellä on rohkeus ottaa ohjat käteensä ja tehdä vaikeitakin päätöksiä.” (V9)*

*”Katastrofitilanteissa karisma saattaa syntyä pelkästään siitä mielikuvasta, että joku sattuu olemaan sellainen yksilö, että hän pystyy toimimaan ja tietä mitä tehdä.” (V7)*

Karismaattisen johtajuuden syntymiselle otollisimmiksi tilanteiksi vastaajat näkivät erilaiset vaikeat tilanteet. Vastaajien mukaan karismaattiset johtajat ovat ammattitaitonsa ja itsevarmuutensa vuoksi kykeneviä tekemään vaikeitakin, mutta tarpeellisia päätöksiä. Karismaattisilla johtajilla on kyky toimia ja johtaa tilanteissa, jotka tuottavat muille ihmisille vaikeuksia. Vastaajien esittelemiä esimerkkejä tällaisista tilanteista ovat sotilaskontekstissa niin erilaiset vaativat taistelutehtävät kuin minkä tahansa henkilöstöltä voimavaroja vaativan muutoksen läpivieminen. Tällaisissa tilanteissa karismaattisella johtajalla on luottamusta herättävä ja ihmisiä rauhoittava kyky osoittaa olevansa kykenevä johtamaan joukkonsa meneillään olevan vaikean tilanteen läpi.

Karismaattisen johtajuuden synnyn kontekstisidonnainen luonne ja karismaattiselle johtajuudelle otollisimmat tilanteet ovat vahvasti sidoksissa karismaattisen johtajan seuraajiin (ks. Kuva 2). Karismaattisen johtajuuden synty on riippuvainen siitä, kokevatko juuri kyseisessä kontekstissa toimivat ihmiset hänet karismaattiseksi. Seuraajien roolin vaikutus karismaattiselle johtajuudelle otollisissa tilanteissa on myös merkittävä. Esimerkkeinä käytettyjen vaikeiden tilanteiden tulee herättää seuraajissa sellaisia tarpeita, joihin karismaattinen johtaja kykenee vastaamaan.

#### 4.4.6 Puolustusvoimat ja karismaattinen johtajuus

Tutkimukseni kannalta keskeisin teema on vastaajien karismattiseen johtajuuteen puolustusvoimien toimintaympäristössä liittyvät käsitykset. Aineistosta nousseet muut teemat kartoittavat minkälaisia ilmiöön liittyviä käsityksiä vastaajilla on yleisemmällä tasolla. Vastaajien näkemykset näistä yleisemmistä karismaattiseen johtajuuteen liittyvistä teemoista ovat vahvasti sidoksissa ilmiön esiintymiseen ja luonteeseen puolustusvoimien johtamiskontekstissa. Opiskelijoiden käsitykset karismaattisesta johtajuudesta kyseisessä kontekstissa vastaavat osittain ”omalla äänellään” suoraan tutkimusongelmaani: ovatko karisma ja karismaattinen johtajuus sellaisia ilmiöitä ja käsitteitä, joita voidaan käyttää suomalaisen sotilasjohtamisen tutkimuksessa, keskustelussa ja kehittämistyössä kuvaamaan sellaisia ominaisuuksia, joiden avulla voidaan arvioida ihmisten soveltuvuutta ja kyvykkyyttä toimia sotilasjohtajina.

*”Kyvykkäiksi kokemani sotilasjohtajat ovat mielestäni karismaattisia, mutta karismaattisuus ei ole se piirre, joka tekee heistä kyvykkäitä.” (V9)*

*”Sotilasjohtajat ovat monesti persoonallisia ja osa heistä jopa karismaattisia.” (V8)*

*”Kellään kyvykkäällä johtajalla ei ole ollut karismaattisuutta.” (V4)*

Vastaajien omakohtaisiin kokemuksiin perustuvat näkemykset kyvykkäiden sotilasjohtajien karismaattisuudesta vaihtelivat eri henkilöiden välillä. Joidenkin vastaajien mielestä hyvin suuri osa heidän kyvykkäiksi sotilasjohtajiksi kokemiaan henkilöistä on karismaattisia. Toista ääripäätä edustavissa ilmauksissa vastaajat kokivat, etteivät heidän kokemuksensa kyvykkäistä sotilasjohtajista liity henkilön karismaattisuuteen. Molempien näkemyksien välille rakentui silta vastaajien sotilasjohtajan ammattitaidolle antamasta merkityksestä. Kyvykkäät sotilasjohtajat karismaattiseksi kokevat henkilöt ovat sitä mieltä, että johtajan ammattitaidolla on suuri rooli kyseisen henkilön karismaattisuuden syntymisessä. Ammattitaidon merkitys sotilasjohtajan kyvykkyyden vaatimuksena korostuu erittäin vahvasti sellaisten vastaajien vastauksissa, jotka eivät koe karismaattisuutta kyvykkyyttä osoittavana tekijänä.

*”Puolustusvoimissa on edelleen voimassa käsitys, että yksi johtamistapa sopii suurimmalle osalle. Rauhan ajan sotilasjohtolta vaaditaan ennen kaikkea hillittyä johtamista, jossa karismaattisuudelle jää hyvin vähän tilaa.” (V10)*

Osa vastaajista arvioi, että erityisesti nykyaikainen upseerikoulutus ja puolustusvoimien rauhan ajan virkamiesmäiseksi kuvailemansa kulttuuri ovat osaltaan tekijöitä, joiden vuoksi ihmisten karismaattiseksi kokemat persoonat eivät näy suomalaisessa nykyaikaisessa sotilasjohtamisen kulttuurissa. Sotilasjohtajien massamaisessa koulutuksessa käytetyt menetelmät nähdään osittain ihmisiä tasapäistävänä ja erilaisia persoonia ”vaimentavina”. Erityisesti puolustusvoimien organisaatiossa ylöspäin siirryttäessä sotilasjohtajien toiminnan näkyvyyden vuoksi johtajien oletetaan toimivan juuri tietynlaisella tavalla, joka ei ole omiaan luomaan kyseisistä johtajista voimakasta ja karismaattiseksi miellettyä vaikutelmaa. Joidenkin vastaajien mielestä puolustusvoimien johtamiskulttuurissa voisi olla myös paljon enemmän tilaa karismaattisille johtajille ja heidän ominaisuuksiaan korostavalle vetovoimaiselle johtamistoiminnalle. Vastaajien esittämien ilmausten perusteella on pääteltävissä, että karismaattisten johtajien vahva ja itsevarma olemus ja esiintyminen olisivat omiaan luomaan kuvan ammattitaitoisesta ja kyvykkästä organisaatiosta.

*”... karisma on mielestäni pitkälti synnynnäistä ja karismasta puhuminen voi lannistaa johtajakoulutuksessa olevat henkilöt, jotka eivät tunne olevansa karismaattisia.” (V9)*

*”Johtajakoulutuksessa karisman pois jättäminen johtunee siitä, että termi on niin kiistanalainen.” (V4)*

Opiskelijat käsittelivät vastauksissaan myös karismaattiseen johtajuuteen liittyvien käsitteiden puuttumista puolustusvoimien johtamiskoulutuksen kielestä. Vastaajat arvioivat, että käsitteiden käyttämättömyys johtuu suurimmaksi osaksi karismaattisen johtajuuden ilmiön vieraudesta. Näkemykset joiden mukaan karisma on ihmisen sisäsyntyinen ja luontainen ominaisuus, jota ei voida opettaa tai oppia johtavat siihen, ettei johtajien kouluttamiseen tähtäävässä organisaatiossa kyseistä käsitettä ole välttämättä luontevaa tai järkevää käyttää. Osa vastaajista keskittyi arvioimaan syväjohtamisen koulutusohjelman suhdetta karismaattiseen johtajuuteen. Ainoastaan yksi vastaaja toi vastauksissaan ilmi karismaattisen johtajuuden jollain tavalla liittyvän transformationaalisen johtamisen teorioiden kautta myös syväjohtamisen mallin mukaiseen johtajakoulutusohjelmaan. Vastaajien keskuudessa yleisimmän näkemyksen mukaan sotilasjohtajien kouluttamisessa on oleellista kyetä luomaan kannustavaa ja kehityshaikuista ilmapiiriä, jolla pyritään edistämään suurten johtajakoulutuksessa olevien nuorten henkilöiden motivoitumista ja kehittymistä sotilasjohtajiksi. Tämän tavoitteen saavuttamisessa karismaattisuudesta puhuminen koetaan haasteelliseksi.

*”Karismaattisella henkilöllä on erittäin hyvät lähtökohdat toimia johtajana ja ymmärtää johtajuutta.” (V7)*

*”Karisma on ihmistenjohtamisen elinehto.” (P3)*

*”Sotilasjohtajalle on paljon hyötyä karismasta, sillä se helpottaa johtamistoimintaa.” (V3)*

Johtajakoulutuksen ja karismaattisen johtajuuden välisistä haasteista huolimatta suurin osa vastaajista näkee karismaattisuuden sotilasjohtamisen näkökulmasta edullisena ilmiönä. Karismaattisuuden mahdollinen sisäsyntyisyys ja vaikea opetettavuus ei vastaajien mielestä poista sitä tosiasiaa, että karismaattisilla henkilöillä on korostunut kyky vaikuttaa muihin ihmisiin ja aikaansaada johtamistoiminnallaan hyviä tuloksia. Tästä syystä karismaattisuus nähdään sotilasjohtamisen kannalta ilmiönä, jota käsittelemällä ja tarkastelemalla voidaan ymmärtää tehokkaan johtajuuden rakentumiseen ja ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyviä teemoja.

*”Jos on olemassa käsitteitä, niin kyllä opettaminenkin onnistuu.” (V1)*

*”Karismaattisuutta voi opettaa analysoimalla omaa käytöstä.” (V6)*

*”Karismaattisuutta voi oppia tiettyyn pisteeseen asti vahvistamalla itseluottamusta ja sosiaalisia taitoja harjoittelun avulla.” (V9)*

Useimpien vastaajien mielestä sotilasjohtamisen yhteydessä karismaattisuutta voidaan opettaa ja oppia. Ilmiöön liittyvien käsitteiden ja karismaattiselle johtajalle ominaisten vuorovaikutustaitojen ja ammattitaidon kehittämisen kautta on mahdollista lisätä johtajan karismaattista vaikuttavuutta. Suurin osa karismaattisen johtajan aikaansaamista vaikutuksista on lähes kaikkien vastaajien mielestä tavoittelemisen arvoisia ja sotilasjohtamisen näkökulmasta hyödyllisiä. Ilmiöstä ja vaikutustavoista ei ole kuitenkaan välttämätöntä puhua karismaattisuutena, vaikka kyseiset teemat liittyvätkin kyseiseen ilmiöön. Tämä näkemys liittyy opiskelijoiden nimeämiin karismaattiseen johtajuuteen liittyviin ristiriitaisiin ja negatiivisiin näkökulmiin. Vaikka johtajakoulutuksen asiasisältö liittyisi ilmiöön, voidaan pyrkiä välttämään sellaisten käsitteiden käyttöä, joihin ihmisillä voi liittyä negatiivisia tai lannistavia mielleyhtymiä.

*”Karismaattisuuden ja siihen liittyvä ihmisten ymmärtäminen eri tilanteissa auttaa johtajuuden opiskelussa ja oma johtamisvuorovaikutuksen kehittämisessä.” (V4)*

*”Karismalla ja karismaattisuudella ei mielestäni ole perusteita siihen, että niitä tulisi käyttää jonkinikäisenä pätevyyden mittarina. Miten niitä edes mitattaisiin?” (P1)*

*”Luottamuksen herättämisen ja motivoinnin näkökulmasta karismaa voitaisiin käyttää arviointikriteerinä johtajuudelle.” (V8)*

Karismaattista johtajuutta tulisi vastaajien mielestä käsitellä puolustusvoimien johtajuuskeskustelussa, opetuksessa ja tutkimuksessa nykyistä enemmän. Karismaattinen johtajuus kuvaa monien vastaajien mielestä sellaisia johtajuuden syntymiseen liittyviä ilmiöitä, joihin perehtyminen auttaisi ihmisiä ymmärtämään ihmistenvälisen luottamus- ja vaikuttamissuhteiden syntymistä. Useiden vastaajien mielestä karismaattisen johtajuuden tutkimuksen ja keskustelun avulla ihmisille tarjoutuisi mahdollisuuksia myös oppia näitä tiettyjä johtajuuteen liittyviä tekijöitä ja ilmiöitä. Karismaattisen johtajuuteen liittyvien käsitteiden ristiriitaisuus tulee keskustelussa tuoda avoimesti ilmi, eikä karismaattisuutta tule pitää itseisarvoisena ja ainoana todelliseen johtajuuteen johtavana tekijänä. Karismaattiseen johtajuuteen liittyvien ristiriitaisuuksien ja ilmiön subjektiivisen luonteen vuoksi kyseistä ominaisuutta ei voida suoranaisesti pitää kyvykkään johtajan ominaisuutena, sillä sen mallintaminen ja kuvaaminen objektiivisesti on ainakin nykyisten käsitysten valossa mahdotonta. Näistä syistä karismaattisuudesta on vastaajien mielestä tarpeetonta pyrkiä muodostamaan käsitteestä minkään puolustusvoimissa käytössä olevan johtamiskyvykkyyttä mittaavan arviointijärjestelmän mittaria. Ihmisten subjektiiviset käsitykset toisten kyvykkyydestä sotilasjohtajina sisältyvät esimiesten, vertaisten ja alaisten antamiin soveltuvuusarviointeihin. Vaikka kyvykkyyttä ei niissä eritellä karismaattisuuden käsitteen kautta, karismaattisen johtajuuden ilmiöön liittyvät tekijät sisältyvät niihin hyvin vahvasti. Näiden tekijöiden ymmärryksen lisäämisen vuoksi kyseisiä tekijöitä voisi vastaajien mielestä tutkia enemmän ja hyödyntää siten koulutuksessa ja arvioinneissa.

#### 4.5 Yhteenveto

Tutkimukseni empiirisellä osalla olen pyrkinyt vastaamaan kolmanteen alatutkimuskysymykseeni: Minkälaisia käsityksiä sotatieteiden maisteriopiskelijoilla on karismasta ja karismaattisesta johtajuudesta suomalaisessa sotilasjohtamisessa? Toteuttamalla kyselyllä pyrin selvittämään, että minkälaisia käsityksiä näytteeseeni valituilla maisteriopiskelijoilla on karismaattisesta johtajuudesta yleisellä tasolla ja miten nämä käsitykset näyttäytyvät suomalaisen sotilasjohtamisen kontekstissa.

Opiskelijoiden vastauksista ilmeni, että karismaattisen johtajuuden käsite on heille ammatillisessa asiayhteydessä vieras, mikä vaikeutti kyselyyn vastaamista. Ilmiö miellettiin vastaajien keskuudessa kuitenkin mielenkiintoiseksi ja vastanneilla henkilöillä oli myös erittäin selkeitä ja voimakkaita näkemyksiä siitä mitä karismaattinen johtajuus on ja miten se näyttäytyy puolustusvoimien johtamiskulttuurissa. Joihinkin karismaattiseen johtajuuteen liittyvät käsitykset olivat opiskelijoiden keskuudessa erittäin samankaltaisia ja käsittelivät aihetta keskenään samanlaisista näkökulmista, mutta osittain ilmiöön liittyvät mielipiteet ja näkemykset poikkesivat toisistaan erittäin voimakkaasti. Ilmiöön liittyvien kiistanalaisuuksien ja mielipide-erojen ilmeneminen muistuttaa ilmiötä käsittelevässä kirjallisuudessa ilmenevää hajanaisuutta ja epäselvyyksiä.

Opiskelijoiden käsityksissä karismaattisesta johtajuudesta korostuu ilmiön kontekstisidonnaisuus ja universaalien karismaattisuutta synnyttävien ominaisuuksien määrittelemisen vaikeus. Opiskelijoiden esittämien ilmauksien perusteella karismaattisen johtajuuden syntymiseen tarvitaan sellaiset olosuhteet, joissa karismaattinen johtaja kykenee osoittamaan alaisilleen omaa kyvykkyyttään. Tällaisten olosuhteiden määrittelemisen on opiskelijoiden vastausten perusteella vaikeaa, mutta yleisimmin karismaattiselle johtajalle tarjoutuu mahdollisuus esittää omaa kyvykkyyttään haastavissa tilanteissa, joissa hänelle tarjoutuu mahdollisuus toimia vahvana johtajana esimerkiksi, kyeten tekemään vaikeitakin päätöksiä ja osoittamaan ammattitaitoa, johon alaiset voivat luottaa.

Johtajan ammattitaidon ja kyvyn rakentaa luottamuksellinen suhde alaisiinsa merkitys korostuivat erittäin vahvasti opiskelijoiden vastauksissa. Vaikutelma johtajan karismaattisuudesta syntyy erityisesti hänen ammattitaidostaan, joka luo alaisille käsityksen siitä, että kyseinen johtaja todella tietää mitä eri tilanteissa tulisi tehdä. Johtajan on omalla toiminnallaan kyettävä tosiasiallisesti osoittamaan omaa ammattitaitoaan, jotta alaiset voivat luottaa sen olevan todellista, eikä pelkkää mainetta. Ammattitaidon lisäksi korkea luottamus johtajaan syntyy hänen vuorovaikutustaitojensa ansiosta. Karismaattinen johtaja on itsevarma ja taitava esiintyjä, joka osaa tulkita ympäristöään ja alaistensa tarpeita, ja osaa siten toimia aina tilanteen vaatimalla tavalla. Karismaattinen johtaja kykenee vuorovaikutustaitojensa ja alaisten tuntemisen johdosta vetoamaan juuri kyseisiin alaisiin vetoavalla tavalla. Johtajan kyky luoda luottamuksellinen suhde alaisiinsa, saa alaiset sitoutumaan johtajan tavoitteisiin ja työskentelemään voimakkaammin niiden täyttämiseksi.



Opiskelijoiden suhtautuminen karismaattiseen johtajuuteen suomalaisen sotilasjohtamisen kontekstissa oli hyvin monipuolinen. Karismaattisen johtajan kyky luoda syvää luottamusta ja korkeaa sitoutumista nähtiin erittäin arvokkaina sotilasjohtajan ominaisuuksina. Opiskelijoiden käsitykset sotilasjohtajien mahdollisuuksista kehittää omaa karismaattisuuttaan vaihtelivat. Pääasialliset näkökulmaerot karismaattisuuden opettamiseen ja oppimiseen liittyivät opiskelijoiden käsitykseen karisman luonteesta. Karismaa ihmisen sisäsyntyisenä ja täysin persoonasidonnaisena ominaisuutena pitävien opiskelijoiden mielestä karismaattista johtajuutta synnyttävien tekijöiden arvioiminen ja tietoinen kehittäminen on erittäin haastavaa. Karismaattisen johtajan vuorovaikutustaitoihin keskittyneiden näkemysten valossa johtajan karismaattisuuden nähtiin koostuvan erilaisista tiedoista ja taidoista, joita opiskelijoiden mielestä on mahdollista mallintaa, opettaa ja oppia palautteen ja ilmiön ymmärryksen avulla. Joidenkin opiskelijoiden näkemysten mukaan tietoinen pyrkimys opetella olemaan karismaattinen, voi aiheuttaa ongelmia sotilasjohtajien koulutuksessa. Johtajan käyttäytyessä tavalla, joka ei ole hänelle ominainen, johtaja ei kykene antamaan itsestään aidosti karismaattista vaikutelmaa eikä herättämään luottamusta alaisissaan. Karismaattisille johtajille ominaisena pidetty persoonallinen käyttäytyminen ja erilaisten vastakkainasettelujen luominen nähtiin myös mahdollisesti mielipiteitä ja joukkojen kiinteyttä jakavina tekijöinä.

Ilmiöön liittyvistä haasteista huolimatta opiskelijoiden kuvaukset karismaattisen johtajan aikaansaamista vaikutuksista nähtiin kuitenkin pääasiallisesti sotilasjohtamisen kannalta positiivisina. Karismaattiset johtajat kykenevät sitouttamaan alaiset joukon tehtäviin sekä parantamaan joukon henkistä kestävyyttä ja kykyä suoriutua tehtävistään. Joukossa kohonnut luottamus johtajaa kohtaan ja motivaation lisääntyminen ovat sotilasjohtajalle erittäin arvokkaita seurauksia, jotka helpottavat joukon suoriutumista erityisesti haastavissa tilanteissa. Näiden vaikutusten vuoksi opiskelijat pitävät karismaattisen johtajuuden ilmiön ymmärtämistä arvokkaana johtajuuden opiskelun ja kehittämisen kannalta. Karismaattisen johtajuuden ilmiö käsittelee sellaisia vuorovaikutukseen ja vallankäyttöön liittyviä ilmiöitä, joita ymmärtämällä yksilö kykenee ymmärtämään joukossa vallitsevaa johtajuutta ja kehittämään ihmisten johtamisessa tarvittavia taitoja.

## 5 POHDINTA

### 5.1 Johtopäätökset

Tutkimukseni kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen osan tulosten perusteella muodostamieni johtopäätösten avulla vastaan tutkimusongelmaani: ovatko karisma ja karismaattinen johtajuus sellaisia ilmiöitä ja käsitteitä, joita voidaan käyttää suomalaisen sotilasjohtamisen tutkimuksessa, keskustelussa ja kehittämistyössä kuvaamaan sellaisia ominaisuuksia, joiden avulla voidaan arvioida ihmisten soveltuvuutta ja kyvykkyyttä toimia sotilasjohtajina. Tutkimukseni tulosten valossa vastaus tutkimusongelmaani ei ole yksiselitteinen, mutta pääasiallinen johtopäätökseni on, että ovat. Sekä kirjallisuuden että empiirisen tutkimukseni tulosten perusteella voidaan sanoa, että karismaattisilla johtajilla on korostunut kyky saada ympäristössään aikaan vaikutuksia, jotka ovat johtamisen tavoitteiden ja joukon toiminnan kannalta positiivisia. Yksilön karismaattisuuteen perustuva vallankäytön legitimitetti tarjoaa perustan johtajuudelle, joka lisää alaisten luottamusta, motivoituneisuutta ja suoriutumista tehtävistään jopa poikkeuksellisilla tavoilla. Tällaisten vaikutusten merkitys korostuu haastavissa ja poikkeuksellisissa tilanteissa, mikä korostaa mielestäni ilmiön merkitystä sotilasjohtajien koulutuksessa ja toimintaympäristössä.

Puolustusvoimien johtajakoulutuksen näkökulmasta karismaattisen johtajuuden teoriat eivät tarjoa mitään ”autuaaksi tekevää” johtajamallia, jota kohti koulutuksella tulisi pyrkiä. Karismaattisuutta ei voida pitää itseisarvoisesti sellaisena yksittäisenä tekijänä, joka osoittaisi yksilön olevan muita kykenevämpi sotilasjohtaja. Karismaattista johtajuutta käsittelevä tutkimus kykenee kuitenkin tavoittamaan sellaisia vuorovaikutusprosesseja ja vuorovaikutussuhteita, joiden avulla poikkeuksellisen vetoavaa johtajuutta voidaan oppia ymmärtämään mielestäni yhä paremmin. Näiden ilmiöiden parempi tunteminen ja erilaisten yksilöiden ominaisuuksien vaikuttavuuden tunnustaminen tuottaisi mielestäni työkaluja ja mahdollisuuksia yhä henkilökohtaisempaan ja johtajakoulutukseen valituille henkilöille ominaisempaan reflektointiin ja johtajana kehittymiseen.

Syväjohtamisen koulutusohjelman taustalla oleva teoria ja sisältöopit näkyivät vahvasti kyselyyn vastanneiden maisteriopiskelijoiden vastauksissa. Mielestäni tämä osoittaa myös osaltaan, että johtajakoulutuksensa kyseisen ohjelman mukaisen mallin mukaan saaneet henkilöt ovat omaksuneet puolustusvoimissa saamansa johtajakoulutuksen sisällön. Vastaajien karismaattista johtajaa käsittelevät vastaukset korostivat johtajan luottamusta ja sitoutumista lisääviä vaikutuksia ja läheistä vuorovaikutussuhdetta alaisten kanssa. Vastaajien näkemykset karismaattisesta johtajasta liittyvät siten vahvasti syväjohtamisen mallissa esitettyihin luottamuksen rakentamiseen ja ihmisten yksilölliseen kohtaamiseen. Korkean luottamussuhteen rakentamisen merkitys liittyy mielestäni karismaattisen johtajuuden oleelliset vaikutukset myös syväjohtamisen mallissa tärkeimmiksi esitettyihin erinomaisen johtamiskäyttäytymisen vaikutuksiin.

Tämän tutkimuksen tuloksissa korostui yksilön ammattitaidon merkitys sotilasjohtajan kyvykkyyden arvioinnissa. Opiskelijoiden vastausten perusteella johtajan ammattitaito on merkittävin sotilasjohtajan kyvykkyyttä osoittava tekijä. Syväjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa ammattitaitoa käsitellään yksilön valmiuden tärkeimpänä tekijänä, mutta johtamiskäyttäytymisen kehittämiseen painotuvassa mallissa sen arvioimiselle ei anneta erityisen suurta painoarvoa. Osoitetulla ammattitaidolla ja kyvykkyydellä on vastaajien mukaan sotilasjohtamisen kontekstissa ratkaiseva rooli myös karismaattisen vaikutelman syntymisessä. Tämän perusteella voidaan mielestäni todeta, että johtajan ammattitaidon kehittämisen tueksi olisi pyrittävä kartoittamaan yhä kattavampia palaute- ja arviointijärjestelmiä. Ammattitaidon kehittämisen tehostaminen tuottaa sotilasjohtajille yhä parempia valmiuksia omista tehtävistään suoriutumiseksi ja lisää johtajan mahdollisuuksia luoda alaisille itsestään vaikutelma, joka lisää alaisten luottamusta, sitoutumista ja suoriutumista.

Tutkimukseni alkuperäisen aihealueen nimi ”karismaattisen johtajuuden paluu” näyttäytyy tulosteni valossa mielenkiintoisena kysymyksenä. Karismaattisen johtajuuden käsite omaa pitkän ja monivivahteisen historian, jonka aikana se ei ole koskaan päässyt johtajuustutkimuksen valtavirtaan. Tässä tutkimuksessa esitellyn kirjallisuuden ja empiiristen tulosteni valossa ilmiötä ei mielestäni kuitenkaan voida sivuuttaa. Mielestäni karismaattisen johtajuuden tutkimuksella on mahdollista ymmärtää menestyksekkään johtajuuden syntymiseen liittyviä ilmiöitä. Kirjallisuudessa ja tutkimuksen kohteena olleiden ihmisten käsityksissä ilmenevät ristiriitaisuudet eivät vähennä ilmiöön kohdistuvaa mielenkiintoa ja sen jatkotutkimukseen sisältyvää potentiaalia. Tämän tutkimuksen valossa voidaan mielestäni todeta, että johtajan karismaattisuus ei ole itseisarvo, mutta kyseisen ilmiön ymmärtäminen ja tutkiminen voi auttaa meitä jatkossa ymmärtämään yhä paremmin ihmisten välistä todellista johtajuutta.

## 5.2 Luotettavuustarkastelu ja hyödynnettävyys

Tämän tutkimuksen laadullisen luonteen vuoksi näyttelen itse suurinta roolia työn luotettavuuden tarkastelussa. Olen tieteellisen tutkimuksen saralla aloittelija, joten tätä tutkimusta tehdessäni on mielestäni ollut korostetun oleellista pyrkiä kaikissa sen vaiheissa tietoisesti noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisia toimintamalleja, laadukkaan tutkimuksen periaatteita ja tieteenalan tutkimusperinteeseen liittyviä malleja (Eskola & Suoranta, 1998, s. 236; Metsämuuronen, 2006, ss. 27–28; Sirén & Pekkarinen, 2017, ss. 1–2). Tutkimukseni luotettavuuden lisäämiseksi olen kuvannut tässä raportissa mahdollisimman yksityiskohtaisesti tutkimusprosessiani (Huusko & Paloniemi, 2006, s. 169). Olen kuvannut tarkasti miten olen lähestynyt tutkimaani ilmiötä eri vaiheissa ja perustellut valintani, joita olen tutkimukseni edetessä toteuttanut. Tutkimusprosessini läpinäkyvän raportoinnin ansiosta lukijan on mahdollista arvioida tekemieni valintojen relevanttiutta ja ymmärtää niitä tekijöitä, joiden seurauksena olen saavuttanut tutkimukseni tulokset ja johtopäätökset. Tutkimuksen eettisyyden näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että tutkijana en peittele myöskään tekemieni valintojen aiheuttamia mahdollisia vääristymiä tai heikkouksia. Toinen merkittävä eettisyyskysymys tutkimuksessani on näytteeseeni kuuluvien henkilöiden yksityisyys. Olen pyrkinyt muodostamaan kyselyyni vastanneiden ja itseni välille mahdollisimman luottamuksellisen ilmapiirin, saadakseni vastaajat tuomaan rohkeasi ilmi kaikenlaiset tutkimaani aiheeseen liittyvät näkemykset. Vaikka alkuperäiseen potentiaaliseen kokonaisnäytteeseeni kuuluvien henkilöiden nimet ovat selvitetävissä, olen kuvaillut lopullista näytettäni ainoastaan tavoilla, joiden perusteella ei voida tunnistaa ketkä kyselyyn ovat vastanneet. Tämän lisäksi olen käyttänyt tulosteni raportoinnissa ainoastaan sellaisia ilmauksia, joiden perusteella lukijan on mahdotonta yhdistää esitettyjä näkemyksiä vastaajiin.

Tutkimuksessani käyttämäni karismaattisen johtajuuden ilmiöön liittyvän lähdemateriaalin olen valinnut ilmiökeskeisesti. Tutkimukseni kannalta oli tärkeintä muodostaa kattava kokonaiskuva siitä miten karismaattista johtajuutta on käsitelty aikaisemmin julkaistussa kirjallisuudessa. Tästä syystä en asettanut käyttämilleni lähteille esimerkiksi mitään tiettyjä viittausmääriin liittyvä raja-arvoja, joiden perusteella olisin rajannut kyseiset lähteet tutkimukseni ulkopuolelle. Perehtyessäni karismaattista johtajuutta käsittelevään kirjallisuuteen, keskeisimmäksi havainnoksi nousi lähes poikkeuksetta tapahtuva viittaaminen Weberin alkuperäisteorioihin. Muodostaakseni pohjan ymmärtää myöhemmin ilmestyneitä julkaisuja, perehdyin Weberin alkuperäisiin julkaisuihin. Lukiessani aihetta käsitteleviä kirjoja ja vertaisarvioituja artikkeleita, kykenin kirjoittajien viittausten avulla muodostaman itselleni kuvan siitä, mitä

julkaisuja ja kirjoittajia voidaan pitää karismaattisen johtajuuden tutkimuksen saralla teollisesti pätevinä auktoriteetteina.

Tutkimuksen liittymäpinta puolustusvoimien johtamiskulttuuriin ja -koulutukseen syntyy yhteydestä syväjohtamista ja transformationaalista johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa toteutetun karismaattisen johtajuuden käsittelyn kautta. Transformationaalisen johtamisen tutkimuksen merkittävimpänä kehittäjänä pidetyn Bassin ja hänen yhteistyökumppaneidensa julkaisuihin perehtymällä kykenin luomaan itselleni käsityksen siitä, että minkälaiselle teoreettiselle pohjalle syväjohtamisen koulutusohjelma on rakennettu ja mikä on näiden teorioiden ja mallien suhde karismaattiseen johtajuuteen. Kirjallisuudessa karismaattisesta johtajuudesta esiintyvän avoimen ristiriitaisuuden vuoksi pyrin suhtautumaan kriittisesti myös transformationaalista johtajuutta käsitteleviin julkaisuihin. Eri teorioihin kohdistuvan kritiikin hahmottamiseksi pyrin hyödyntämään eri vuosikymmeninä julkaistuja johtajuuden tutkimusta käsitteleviä julkaisuja. Tutkimukseni näkökulman kannalta kaikki käsittelemiini aiheisiin kohdistunut kritiikki ja näkemykset tuottavat mielestäni lisäarvoa ja ymmärrystä ilmiöstä, vaikka kyseiset näkökulmat eivät olisikaan saaneet julkaisunsa jälkeen vahvaa tukea tutkimuksen valtavirrassa.

Omat ennakkokäsitykseni ja asenteeni tutkimukseni kohteena olevasta ilmiöstä ovat vaikuttaneet koko tutkimusprosessin etenemiseen, tuloksiini ja niistä tekemiini johtopäätöksiini. Edes tietoinen ja aktiivinen pyrkimys antaa lähdematerialin ja keräämäni aineiston ”puhua omalla äänellään”, ei poista tiedostamattomien käsitysteni ja henkilökohtaisten taipumusteni vaikutusta tutkimuksen kokonaisuudessa. Erityisesti nämä tekijät ovat vaikuttaneet tutkimukseni empiirisen osan tuloksiin. Muodostin kyselylomakkeessa käyttämäni kysymykset oman ymmärrykseni valossa ja tavoittelin niillä tietoja, jotka itse koin oleellisimmiksi pyrkimyksessäni kartoittaa maisteriopiskelijoiden käsityksiä. Analyysivaiheessa suorittamani merkitysyksiköiden valinta, ryhmittely ja teemojen rakentuminen perustuivat niin ikään täysin omille tulkinnoilleni siitä, miten koin vastaajien tuottaneen sisältöä eri aiheista. Analyysiprosessin toistamisesta huolimatta kyseessä on joka tapauksessa omaan ajatteluuni perustuva analyysiketju, jonka toistaminen eri tutkijan toteuttamana saattaisi tuottaa erilaiset tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset. (Eskola & Suoranta, 1998, ss. 17–18; Huusko & Paloniemi, 2006, ss. 166–167; Richardson, 1999, s. 68)

Tutkimukseeni liittyvät henkilökohtaiset piirteet ja subjektiiviset tekijät korostavat prosessini, menetelmieni ja tulosteni laadullista luonnetta. Tutkimustulokseni ja johtopäätökseni eivät siten ole positivistisen maailmankuvan mukaisia totuuksia, vaan tämän tutkimuksen rajausten ja käytettyjen menetelmien mukaisia ”löydöksiä”. Fenomenografisen tutkimusotteen mukaisesti toteutetun empiirisen osan tulokset on muodostettu eri henkilöiden subjektiivisia merkityksenantoja kuvailevien ilmaisujen avulla. Tulosten avulla kyetään siten kertomaan minkälaisia teemoja vastaajat ovat liittäneet karismaattisen johtajuuden ilmiöön ja minkälaisia eroja ihmisten käsityksissä ilmenee, mutta tulokset eivät varsinaisesti kykene kuvaamaan mitä karismaattinen johtajuus tosiasiallisesti on (Huusko & Paloniemi, 2006, s. 164; Marton, 1981, s. 195; Richardson, 1999, s. 66). Tutkimusongelmani ja tutkimani ilmiön luonteen kannalta tällaisten löydösten tavoittaminen on mielestäni kuitenkin jatkotutkimuksen näkökulmasta arvokasta. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkimusongelmaan vastaamalla selvittää karismaattisen johtajuuden käsitteiden ja tutkimuksen hyödynnettävyyttä puolustusvoimissa toteutettavassa jatkotutkimuksessa ja sitä kautta käytännön toiminnan kehittämiseksi. Tämän tutkimuksen tulokset eivät siis tuottaneet sellaista käytännönläheistä tietoa, jonka avulla voitaisiin osoittaa mitään ilmeisiä käytännön toimintaan liittyviä muutoksia, mutta kykeni tuottamaan jatkotutkimusta hyödyttäviä kuvauksia monimuotoisesta ilmiöstä, joka maisteriopiskelijoilta saatujen tietojen valossa näyttäytyy vahvasti ja kiehtoo myös puolustusvoimien johtamiskulttuurissa.

### 5.3 Jatkotutkimuksen tarve ja aiheita

Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen osan tulosten perusteella on mielestäni selvää, että karismaattisen johtajuuden perustutkimusta on kannattavaa toteuttaa yhä tulevaisuudessa. Ilmiöön liittyvien ristiriitaisuuksien, epäselvyyksien, arvolatausten ja aiheen vierauden takia ilmiötä tulee kyetä määrittelemään kattavammin ja tarkemmin. Sekä kirjallisuuden että empiiristen tulosteni valossa on mielestäni nähtävissä, että karismaattista johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa ja ihmisten karismaattisuuteen liittyvissä käsityksissä on paljon tekijöitä, joita paremmin tuntemalla ja ymmärtämällä puolustusvoimien johtajakoulutusta voitaisiin kehittää yhä laadukkaammaksi. Käytännön toimintaa hyödyttävien tutkimusten tueksi tarvitaan vankempaa teoreettista viitekehystä, jossa jatkotutkimusta voidaan toteuttaa.

Varusmiesten palvelustehtävävalintoja määrittävän normin mukaisesti yksilöiden sopivuutta sodanajan johtajaksi arvioidaan puolustusvoimien henkilökunnan, varusmiesesimiesten ja vertaisten numeeristen arvioiden perusteella. Henkilökunta ja varusmiesesimiehet antavat numeerisen arvionsa kysymyksellä: ”Henkilö on sopiva sodanajan johtajaksi”. Vertaisarvioinnissa vastaajat antavat numeerisen arvionsa kysymykseen: ”Mikäli joukkomme joutuisi sotaan, haluaisinko toimia hänen johtamassaan ryhmässä kuolemanvaaran sisältävissä tilanteissa?” (Pääesikunta, 2015). Valinnoissa ja arvioinneissa käytetyt numeeriset arvot eivät kerro miksi ihmiset antavat kyseisille henkilöille juuri sellaisia arvioita. Tämän tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten valossa yksilön karismaattisuudella on vaikutusta ihmisten arvioihin kyseisen yksilön kyvykkyydestä toimia sotilasjohtajana. Mielestäni olisi perusteltua suorittaa tutkimuksia, joissa puolustusvoimien normeissa määriteltyjen arviointikyselyiden lisäksi arviointeja suorittavilta ihmisiltä selvitettäisiin numeerisiin arvosanoihin johtaneita syitä. Jatko-tutkimuksen näkökulmasta olisi mielestäni arvokasta saada esimerkiksi tietoa siitä, minkälaiset tekijät synnyttävät alokkaiden välille sellaista luottamusta ja sellaisen vaikutelman kyvykkyydestä, että he arvioivat olevansa halukkaita toimimaan kuolemanvaaran alla kyseisen henkilön alaisuudessa.

Sotilaiden välisten luottamuksen luonnetta ja sen syntymiseen vaikuttavia prosesseja tulisi mielestäni tutkia tarkemmin. Tällainen tutkimus liittyy niin kutsutun relaatiojohtajuuden tutkimuksen piiriin (ks. esim. Brower, Schoorman, & Tan, 2000; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Uhl-Bien, 2006), jonka näkökulmasta suomalaista sotilasjohtamista ei ole juurikaan tutkittu. Tämän tutkimuksen tuloksissa on esitelty joitakin näkökulmia, millaisen käyttäytymisen ja ominaisuuksien koetaan lisäävän ihmisten luottamusta johtajaansa. Näkemykseni mukaan karismaattisen johtajuuden käytännönläheisempi tutkimus luottamussuhteiden rakentumisesta ja mallintamisesta hyödyttäisi puolustusvoimien johtajakoulutusjärjestelmää sekä johtajavalintojen taustalla olevien syiden ja johtajakoulutuksen näkökulmista. Numeeristen arviointien taustalla olevien luottamusta herättävien käyttäytymis- ja ominaisuusmallien ymmärryksen avulla johtajavalintoihin osallistuvat henkilöt kykenisivät arvioimaan soveltuvuusarvioinnin kohteena olevaa henkilöä yksilökohtaisemmin. Johtajakoulutuksen aikana näiden tekijöiden ymmärrys ja tuntemus auttaisi antamaan yhä henkilökohtaisempaa ja käytännönläheisempää palautetta koulutuksessa oleville henkilöille.

Puolustusvoimien johtajakoulutusjärjestelmässä palautetyökaluna käytetyssä syväjohtamisen kysymyssarjassa yksilön ammattitaitoa käsitellään suoranaisesti kahdessa kysymyksessä (ks. LIITE 3, kysymykset 3 ja 15). Tämän tutkimuksen empiirisen osan tulosten perusteella sekä karismaattisen vaikutelman syntymisen että sotilasjohtajan kyvykkyyden tärkein tekijä on yksilön ammattitaito. Myös syväjohtamista käsittelevän kirjallisuuden mukaan yksilön valmius toimia johtajana perustuu hänen ammattitaidolleen ja se on tekijä, joka on myös palautteen avulla kehitettävissä oleva ominaisuus. Syväjohtamisen kysymyssarjan avulla ei mielestäni kyetä kartoittamaan kattavasti niitä syitä, miksi kysymyssarjaan vastanneet henkilöt näkevät johtajan ammattitaitoisena. Ammattitaitoista vaikutelmaa synnyttävien tekijöiden ja syiden syvällisempi tutkimus auttaisi mielestäni kehittämään yhä laadukkaampia palautejärjestelmiä ja auttaisi paremmin sotilasjohtajia kehittämään omaa ammattitaitoaan, jota pidetään sekä kirjallisuuden että tämän tutkimuksen valossa yhtenä sotilasjohtajan tärkeimmistä ominaisuuksista.

Tämän tutkimuksen näkökulman asettamien rajausten ulkopuolella karismaattista johtajuutta käsiteltävässä kirjallisuudessa käsitellään myös niin sanottua institutionalisoitua karismaa. Weber tarkoittaa karisman institutionalisoimisella esimerkiksi sellaisia käytänteitä, rituaaleja ja symboleja, joilla karismaattinen vaikutus on yksilön sijaan pyritty siirtämään yhteisön ominaisuudeksi (Weber, 1978, ss. 246, 1135). Puolustusvoimien näkökulmasta institutionalisoidun karisman näkökulmasta voitaisiin tutkia esimerkiksi eri tason organisaatioiden, niiden nimien, symbolien ja rituaalien merkityksiä. Karisman näkökulmasta voitaisiin siis esimerkiksi pyrkiä selvittämään, että minkälaista institutionalisoitua karismaa puolustusvoimilla koetaan olevan suhteessa suomalaiseen yhteiskuntaan tai miten eri joukkojen symbolit tai perinteet näyttäytyvät kyseiseen joukkoon liittyvissä käsityksissä ja millainen vaikutus näillä tekijöillä on esimerkiksi ihmisten maanpuolustustahtoon.



## LÄHTEET

- Adair-Toteff, C. (2005). Max Weber's Charisma. *Journal of Classical Sociology*, 5(2), 189–204.
- Ahonen, S. (1994). Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen työtapa* ja. Rauma: Kirjayhtymä Oy.
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441–462.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : London: Free Press.
- Bass, B. M. (1988). *Evolving Perspectives on Charismatic Leadership*. Teoksessa *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9–32.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader–member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227–250.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London ; Newbury, Calif: Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership* (1st ed). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637–647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (1 edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of organizational behavior*, 747–767.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 647–661.
- House, R. J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76-06. Noudettu osoitteesta <https://eric.ed.gov/?id=ED133827>
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 364–396.
- Howell, J. M. (1988). Two Faces of Charisma: Socialized and Personalized Leadership in Organizations. *Teoksessa Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Huusko, M., & Paloniemi, S. (2006). Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus : Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja*, 37(2), 162–173.
- Kakkuri-Knuuttila, M.-L., & Heinlahti, K. (2006). *Mitä on tutkimus?: argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kets de Vries, M. F. (1989). *Prisoners of leadership* (Vsk. 36). Wiley New York.

- Kets de Vries, M. F. (2007). *The leader on the couch: a clinical approach to changing people and organizations* (Reprinted). San Francisco: Jossey-Bass.
- Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 183–198.
- Kuronen, T., & Virtaharju, J. (2015). The Fishing President: Ritual in constructing leadership mythology. *Leadership*, 11(2), 186–212.
- Marton, F. (1981). Phenomenography—describing conceptions of the world around us. *Instructional science*, 10(2), 177–200.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: opiskelijalaitos*. Helsinki: International Methelp.
- Natunen, J., & Takala, T. (2006). *Huomioita vallasta, johtajuudesta ja karismasta*. Jyväskylä.
- Niikko, A. (2003). *Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa*. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Niiniluoto, I. (1997). *Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen- ja teorianmuodostus* (Nidotun laitoksen 1. pain). Helsingissä: Otava.
- Nissinen, V. (2000). *Puolustusvoimien johtajakoulutus: johtamiskäyttötymisen kehittäminen*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Nissinen, V. (2002). Johtamisen tutkimuksen menetelmistä. Teoksessa *Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät*. Toimittanut Aki-Mauri Huhtinen. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu: Johtamisen laitos.
- Nissinen, V. (2004). *Syväjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Nissinen, V., & Seppälä, T. E. S. (2000). *Johtajakoulutus murroksessa: johtamiskäyttötymisen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

- Pääesikunta. (2010). PVOHJEK KOULUTUS 022 - PEHENKOS VARUSMIESTEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS.
- Pääesikunta. (2012). Johtajan käsikirja. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Pääesikunta. (2015). PVHSMK-PE VARUSMIESTEN PALVELUSTEHTÄVÄT JA VALINNAT.
- Richardson, J. T. (1999). The concepts and methods of phenomenographic research. *Review of educational research*, 69(1), 53–82.
- Sashkin, M. (1988). *The Visionary Leader. Teoksessa Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577–594.
- Shils, E. (1965). Charisma, Order, and Status. *American Sociological Review*, 30(2), 199–213.
- Sirén, T. (2010). “Verum Est Ipsum Factum”–True is What Has Been Made as Such. *Journal of Military Studies*, 1(1), 1–43.
- Sirén, T. (2016, lokakuuta 3). *Tieteenfilosofia ja metodologia, luento Maanpuolustuskorkeakoululla. Aineisto tekijän hallussa*.
- Sirén, T., & Pekkarinen, O. (2017). *Tieteenfilosofis-metodologisia perusteita pro gradu-tutkielman laadintaan. Julkaisusarja 3: Työpapereita nro 3*.
- Steyrer, J. (1998). Charisma and the Archetypes of Leadership. *Organization Studies*, 19(5), 807–828.
- Takala, T. (2004). Charismatic Leadership and Power. *Journal of Problems and Perspectives in Management*, 3.

- Takala, T. (2013). Tutkimuksia karismasta eri konteksteissaan. Noudettu osoitteesta [http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61786/Takala\\_ActaE\\_116.pdf?sequence=2](http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61786/Takala_ActaE_116.pdf?sequence=2)
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2013). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turner, S. (1993). Charisma and obedience: A risk cognition approach. *The Leadership Quarterly*, 4(3–4), 235–256.
- Turner, S. (2003). Charisma reconsidered. *Journal of Classical Sociology*, 3(1), 5–26.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.
- Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Univ. Wasaensis.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (Vsk. 1). Univ of California Press.
- Weber, M., & Eisenstadt, S. N. (2013). *Max Weber on charisma and institution building: selected papers*. Chicago. The University of Chicago Press.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251–289.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7. ed., global ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

**LIITTEET**

- Liite 1 Tutkimuksen kyselylomake
- Liite 2 Pilottitutkimuksen kyselylomake
- Liite 3 Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen kysymyssarja

Tämä kysely liittyy Maanpuolustuskorkeakoululle tehtävään pro gradu -tutkimukseen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää karisman ja karismaattisen johtajuuden käsitteiden käytettyä suomalaisen sotilasjohtamisen tutkimuksessa, keskustelussa ja kehittämisessä. Kyselyllä pyritään kartoittamaan vastaajiksi valikoitujen sotatieteiden maisteriopiskelijoiden käsityksiä karisman ja karismaattisen johtajuuden käsitteistä.

Kyselyn avulla kerätty materiaali säilytetään tutkijan hallussa. Tutkimuksen tulokset esitellään siten, ettei kyselyyn vastanneita voida yksilöidä tai tunnistaa.

### **Vastausohjeet:**

Perehdy tämän lomakkeen kaikkiin kysymyksiin rauhassa ja suorita vastaaminen sinulle parhaiten sopivana ajankohtana. Tämän kyselyn sisältökysymykset ovat avoimia kysymyksiä. Vastauksille ei ole määritelty maksimimittaa, joten pyri tuomaan vastauksissasi esille kaikki kysymyksestä mieleesi tulevat näkökulmat. Esitä vastauksissasi rohkeasti omia käsityksiäsi, mielipiteitäsi, kokemuksiasi ja esimerkkejä.

### **Kysymykset:**

<b>Puolustushaara:</b>	
<b>Aselaji/toimiala:</b>	
<b>Joukko-osasto/vast:</b>	
<b>Ikä:</b>	
<b>Minä vuonna aloitit varusmiespalveluksen:</b>	
<b>Oletko palvellut sotilaallisen kriisinhallinnan tehtävissä? (Kyllä/En)</b>	
<b>Mahdollinen siviilikoulutus / muu työkokemus:</b>	

<b>1. Mitä karisma ja karismaattinen johtajuus sinun mielestäsi ovat?</b>
<b>2. Onko karismaattisuus mielestäsi ihmisen synnynnäinen ominaisuus, vai voidaan-ko sitä oppia/opettaa? Miten karismaattisuutta voi opettaa tai miksi sitä ei voida opettaa?</b>
<b>3. Minkälaisia ominaisuuksia karismaattisella johtajalla on ja miten ne näkyvät heissä? Miten hän käyttäytyy? Miten hän ei käyttäydy? Millaisia positiivisia ja/tai negatiivisia vaikutuksia johtajan karismaattisuudella mielestäsi on?</b>
<b>4. Ovatko kyvykkäiksi kokemasi suomalaiset sotilasjohtajat mielestäsi karismaattisia henkilöitä? Onko sotilasjohtajalle hyötyä karismasta? Entä haittaa? Perustele.</b>
<b>5. Minkälaisiin ihmisiin uskot johtajan karismaattisuuden vetoavan? Entä minkälainen karismaattisuus vetoaa sinuun, onko näissä eroja? Minkälaisissa tilanteissa karismaattisuus mielestäsi ilmenee ja toimii parhaiten?</b>
<b>6. Ovatko karisma ja karismaattisuus mielestäsi sellaisia käsitteitä, että niiden avulla voidaan arvioida henkilön kyvykkyyttä toimia sotilasjohtajana ja ymmärtää johtajuutta? Minkä uskot olevan syynä siihen, ettei puolustusvoimien johtajakoulutuksessa yleensä puhuta karismasta?</b>
<b>7. Millaisia ajatuksia tähän kyselyyn vastaaminen herätti sinussa? Oliko vastaaminen mielekästä? Onko tutkimuksen aihe mielestäsi mielenkiintoinen? Olivatko kysymykset mielestäsi loogisia ja miltä niihin vastaaminen sinusta tuntui?</b>



***Pilottitutkimukseen osallistuville:*** Tällä pilottitutkimuksella on tarkoitus selvittää tämän kyselylomakkeen toimivuutta tutkimuksen aineiston keräämiseksi. Pyri sekä avoimuuteen, että kriittisyyteen. Kirjoita vastauksesi rauhassa ja pohdi myös kysymysten laatua. Käytä rohkeasti word-kommenttityökalua mihin tahansa lomakkeessa ja kyselyssä ilmenevään asiaan, myös onnistuneisiin kohtiin.

**Lisäkysymykset pilottitutkimukseen osallistuville (Vastaa näihin vastattuasi ensin kyselyn kysymyksiin ja lisättyäsi kommenttisi lomakkeessa huomiota herättäneisiin kohtiin)**

1. Kauanko käytit aikaa kyselyyn vastaamiseen? Oliko kysely mielestäsi liian raskas vai sopiva?
2. Olivatko kysymykset mielestäsi loogisia ja selvisikö niistä, mitä niillä haluttiin selvittää? Tuleeko mieleesi muita taustakysymyksiä, joilla voisi olla mahdollista vaikutusta vastaajan käsityksiin karismasta ja karismaattisesta johtajuudesta?
3. Oliko kyselyyn vastaaminen mielenkiintoista tai mielekästä? Onko aihe mielestäsi mielenkiintoinen? perustele.
4. Mitä tahansa muuta palautetta:

Tämä kysely liittyy Maanpuolustuskorkeakoululle tehtävään pro gradu -tutkimukseen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää karisman ja karismaattisen johtajuuden käsitteiden käytettävyyttä suomalaisen sotilasjohtamisen tutkimuksessa ja keskustelussa. Kyselyllä pyritään kartoittamaan vastaajiksi valikoitujen sotatieteiden maisteriopiskelijoiden käsityksiä karismasta ja karismaattisen johtajuuden käsitteistä.

Kyselyn avulla kerätty materiaali säilytetään tutkijan hallussa ja kyselyyn vastanneiden henkilöiden henkilöllisyys on ainoastaan tutkijan tiedossa, jotta hän kykenee tarvittaessa esittämään tarkentavia kysymyksiä kyselyyn vastanneille. Tutkimuksen tulokset esitellään siten, ettei kyselyyn vastanneita voida yksilöidä tai tunnistaa.

### **Vastausohjeet:**

Tämän kyselyn sisältökysymykset ovat avoimia kysymyksiä. Vastauksille ei ole määritelty maksimimittaa, joten pyri tuomaan vastauksissasi esille kaikki kysymyksestä mieleesi tulevat näkökulmat. Käytä kyselyyn vastaamiseen tarvitsemasi aika ja täydennä vastauksiasi tarvittaessa uudelleen. Esitä vastauksissasi rohkeasti omia käsityksiäsi ja mielipiteitäsi. Esitä rohkeasti käytännön kokemuksiasi ja anna esimerkkejä.

### **Kysymykset:**

#### **Taustakysymykset:**

<b>Puolustushaara:</b>	
<b>Aselaji/toimiala:</b>	
<b>Ikä:</b>	
<b>Minä vuonna aloitit varusmiespalveluksen:</b>	
<b>Oletko palvellut sotilaallisen kriisinhallinnan tehtävissä? (Kyllä/En)</b>	

**Sisältökysymykset:**

<b>1. Mitä karisma ja karismaattisuus mielestäsi ovat?</b>
<b>2. Mitä karismaattinen johtajuus mielestäsi on?</b>
<b>3. Millaisia ominaisuuksia karismaattisella johtajalla on? Miten hän käyttäytyy? Miten hän ei käyttäydy?</b>
<b>4. Ovatko suomalaiset sotilasjohtajat mielestäsi karismaattisia? Millaista karismaa heillä on? Miten se näkyy heissä? Pitääkö ihmisen mielestäsi olla karismaattinen, jotta hänestä voi tulla sotilasjohtaja?</b>
<b>5. Onko sotilasjohtajalle hyötyä karismasta? Entä haittaa? Perustelee.</b>
<b>6. Onko karisma mielestäsi ihmisen synnynnäinen ominaisuus, vai voidaanko sitä oppia/opettaa? Miten karismaa voi opettaa tai miksi sitä ei voida opettaa?</b>
<b>7. Miten sotilasjohtajan karisma ja sen vaikutus näkyy heidän alaisissaan?</b>
<b>8. Minkälainen sotilasjohtajan karisma vetoaa sinuun? Vaikuttaako kokemuksesi henkilön karismaattisuudesta siihen, koetko hänet kyvykkääksi sotilasjohtajan tehtäviin? Uskotko samanlaisten ihmisten olevan myös muiden mielestä karismaattisia?</b>
<b>9. Millaisia positiivisia ja/tai negatiivisia ominaisuuksia sotilasjohtajan karismaattisuudella mielestäsi on?</b>
<b>10. Minkä uskot olevan syynä siihen, ettei Puolustusvoimien johtajakoulutuksessa yleensä puhuta karismasta? Ovatko karisma ja karismaattisuus mielestäsi sellaisia käsitteitä, että niiden avulla voidaan arvioida henkilön kyvykkyyttä toimia sotilasjohtajana?</b>

## 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 viivyttelää 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 kiireellisiinkin 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!