

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

ERÄÄN YKSIKÖN VARUSMIESTEN PERUSKOULUTUSKAUDEN VERTAISARVIOIDEN TARKASTELU

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti
Petteri Mäntymäki

SM 8
Maasotalinja

Huhtikuu 2019

| | |
|---|--|
| Kurssi SM 8 | Linja Maasotalinja |
| Tekijä Yliluutnantti Petteri Mäntymäki | |
| Opinnäytetyön nimi Erään yksikön varusmiesten peruskoulutuskauden vertaisarviointien tarkastelu | |
| Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen | Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto |
| Aika Huhtikuu 2019 | Tekstisivuja 60 Liitesivuja 8 |
| <p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaisena henkilönä varusmiehet näkevät vertaisarvioinnissa korkeimmalle arvioimansa vertaisen. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää varusmiesten kuvauksista erilaisia vertaisen ominaisuuksia ja käyttäytymisen piirteitä ja verrata niitä transformationaalisen johtamisen ja karismaattisen johtamisen teorioissa esiintyviin tekijöihin.</p> <p>Tutkimuksen teoriarungon muodostivat transformationaalisen johtamisen teoria sekä karismaattisen johtamisen teoria. Transformationaalista johtamisesta käsiteltiin teorian kehitys sekä transformationaalisen johtamisen yleisin muoto. Karismaattisesta johtamisesta käsiteltiin Max Weberin teoria karismasta sekä kaksi neokarismaattisen johtamisen teoriaa. Tutkimuksen empiirisen osion aineisto kerättiin peruskoulutuskaudella olevilta varusmiehiltä kyselylomakkeen avulla. Aineisto analysoitiin laadullisesti käyttäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.</p> <p>Tutkimustuloksista kävi ilmi, että varusmiehet kuvailivat vertaisarvioinnissa korkeimmalle arvioimaansa vertaista osaavaksi, avuliaaksi sekä huumorintajuiseksi. Varusmiesten mielestä vertaisen positiivisia ominaisuuksia olivat avuliaisuus, huumorintaju sekä hyvä asenne. Vertaisen positiivisena käyttäytymisenä varusmiehet pitivät hyväkäyttösisyyttä, avuliaisuutta ja yhteishengen luontia. Varusmiehet myös kokivat, että vertaisen käyttäytymisen taustalla on hyvä asenne. Tärkeimpinä valintakriteereinä varusmiehet pitivät vertaisen hyvää asennetta, osaamista ja itsevarmuutta.</p> <p>Varusmiehet kokivat, että henkilön sopivuus sodan ajan johtajaksi nousi parhaiten esiin harjoituksissa, haasteellisissa tilanteissa sekä yhdessä toimiessa. Noin puolille varusmiehistä oli ensimmäisen kerran tullut mieleen henkilön sopivuus sodan ajan johtajaksi peruskoulutuskauden ensimmäisten viikkojen aikana.</p> <p>Aineiston analyysin myötä aineistosta löytyi samoja asioita, joita löytyy transformationaalisen johtamisen ja karismaattisen johtamisen teorioista. Näitä aineistosta nousseita kokonaisuuksia ovat avuliaisuus, itseluottamus, osaaminen sekä haasteelliset tilanteet.</p> | |
| <p>AVAINSANAT vertaisarviointi, varusmies, peruskoulutuskausi, transformationaalinen johtaminen, karismaattinen johtaminen, teoriaohjaava sisällönanalyysi</p> | |

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | JOHDANTO | 1 |
| 1.1. | Alkusanat | 1 |
| 1.2. | Tutkimuksen tarkoitus | 2 |
| 1.3. | Aikaisempi tutkimus | 3 |
| 1.4. | Vertaisarviointi | 5 |
| 2. | TUTKIMUKSEN METODOLOGIA | 7 |
| 2.1. | Tutkimuksen luonne..... | 7 |
| 2.2. | Kyselytutkimus | 9 |
| 2.3. | Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat | 11 |
| 2.4. | Tutkimusmenetelmät..... | 13 |
| 3. | TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN OSUUS | 15 |
| 3.1. | Johtamisen uusi paradigma | 15 |
| 3.2. | Transformationaalinen johtaminen | 16 |
| 3.2.1 | Puolustusvoimien johtajakoulutus | 21 |
| 3.3. | Karisman käsite..... | 23 |
| 3.3.1 | Weberin teoria karismasta..... | 25 |
| 3.3.2 | Karismaattisen johtamisen minäkäsitysteoria | 28 |
| 3.3.3 | Karismaattisen johtamisen attribuutioteoria | 31 |
| 3.4 | Pseudotransformationaalinen johtaminen ja negatiivinen karismaattinen johtaminen | 33 |
| 3.5 | Esitettyjen teorioiden kriittinen tarkastelu | 35 |
| 4 | TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS..... | 36 |
| | Käyn tässä luvussa läpi pilottikyselyn tulokset ja varsinaisen kyselyn tulokset. Pilottikyselyn tulokset läpikäydään samaan tapaan, kuin varsinaisen kyselyn tulokset, mutta niitä ei käytetä johtopäätöksissä. | 36 |
| 4.3 | Pilottikysely | 36 |
| 4.3.1 | Pilottikyselyn analyysi..... | 38 |
| 4.3.2 | Pilottikyselyn kriittinen tarkastelu | 43 |
| 4.4 | Varsinainen kysely..... | 44 |
| 4.4.1 | Kyselyn analysointi..... | 46 |
| 4.4.2 | Kyselyn kriittinen tarkastelu | 54 |
| 4.5 | Yhteenveto kyselyn tuloksista | 55 |
| 5 | POHDINTA | 56 |
| 5.1 | Johtopäätökset ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi | 56 |
| 5.2 | Mahdolliset jatkotutkimusaiheet | 59 |
| | LÄHTEET | 61 |
| | LIITTEET | 66 |

ERÄÄN YKSIKÖN VARUSMIESTEN PERUSKOULUTUSKAUDEN VERTAISARVIOINTIEN TARKASTELU

1. JOHDANTO

1.1. Alkusanat

Aloin työstämään tätä tutkimusta syksyllä 2017. Tuolloin aihealueeksi valikoitui karismaattisuus informaatioajassa. Pian aihealueen valikoimisen jälkeen Torsti Sirén Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitokselta ehdotti, että tutkisin Donald Trumpin karismaa. Ryhdyin ehdotuksen pohjalta rajaamaan aihealuetta suppeammaksi.

Olin kuullut, että Barack Obamaa pidettiin hyvin karismaattisena puhujana. Tein päätöksen tutkia karisman ilmentymistä Barack Obaman ja Donald Trumpin vaaliväittelyissä. Tarkoituksenani oli ensin tutkia millä tavalla karisma ilmenee vaaliväittelyissä ja tämän jälkeen vertailla niitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia mitä löytyisi Barack Obaman vaaliväittelyistä verrattuna Donald Trumpin vaaliväittelyihin.

Pyörittelin tätä aihealuetta mielessäni, kunnes 2018 keväällä kuulin tuolloin sotatieteiden maisterikurssilla 7 opiskelevalta Erik Sandströmiltä, että hän tekee myös tutkimusta karismaattisuudesta. Keskusteltuamme jonkin aikaa, Sandström kertoi, että hänestä olisi mielenkiintoista selvittää mitä syitä varusmiesten vertaisarvioiden numeraalisten arviointien takana on.

Jäin pohtimaan keskustelun jälkeen Sandströmin ehdotusta. Mitä enemmän asiaa mietti sitä vakuuttuneemmaksi tulin, että tässä olisi käytännönläheinen tutkimusaihe, johon saisi sidottua alkuperäisessä aihealueessa olevan karismaattisuuden. Näin lopulta päädyin nykyiseen tutkimukseeni.

1.2. Tutkimuksen tarkoitus

Puolustusvoimissa varusmieskoulutuksen peruskoulutuskauden johtajavalinnoissa varusmiehet pisteytetään ja päästäkseen johtajakoulutukseen varusmiehen täytyy saada riittävä pistemäärä. Yksi osakokonaisuus, josta saa pisteitä, on vertaisarviointi. Vertaisarvioinnissa samassa varusmiestuvassa majoittuvat varusmiehet arvioivat toisiaan asteikolla 1-9. Numero yksi tarkoittaa, että arvioiva henkilö ei missään tapauksessa haluaisi toimia arvioitavan henkilön alaisuudessa sodan aikana kuolemanvaaran sisältävissä tilanteissa. Numero 9 tarkoittaa, että arvioiva henkilö haluaisi erittäin mielellään toimia arvioitavan henkilön alaisuudessa sodan aikana kuolemanvaaran sisältävissä tilanteissa. (Pääesikunta 2010)

Vertaisarvioinnissa numero, jonka varusmies toiselle antaa ei perustu objektiivisesti havaittaviin asioihin, vaan varusmiehen kokemukseen toisesta varusmiehestä. Toisin sanoen varusmies pohtii haluaisiko hän sodan aikana toimia henkilön alaisena vai ei.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tuoda esille niitä ajatuksia, joita varusmiehillä on, kun he antavat numeron 9 toiselle varusmiehelle. Tutkimuksen teoriarunkona on johtamisen uuteen paradigmaan kuuluva transformationaalisen johtamisen teoria sekä karismaattisen johtamisen eri teorioita. Tutkimuksen teoriaosiossa käyn läpi transformationaalisen johtamisen sekä karismaattisen johtamisen kehitystä sekä karismaattisen johtamisen erinäisiä teorioita.

Tutkimuksen empiirisessä osassa varusmiehiltä selvitetään kyselylomaketta käyttämällä millaisena henkilönä he pitävät korkeimmalle arviomaansa vertaista. Empiiriseen osaan kuuluu pilottikysely, joka suoritetaan aliupseerikurssin oppilaille sekä varsinainen kysely, joka suoritetaan peruskoulutuskaudella oleville alokkaille heidän suoritettuaan vertaisarvioinnin toisistaan.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on seuraava:

Millaisena henkilönä peruskoulutuskauden vertaisarvioinnissa varusmiehen korkeimmalle arvioima henkilö näyttäytyy varusmiehelle?

Yllä olevaa päätutkimuskysymystä tuetaan seuraavilla apututkimuskysymyksillä:

- Miten varusmiehet kuvailevat korkeimmalle arvioimaansa vertaista?

- Minkälaisissa tilanteissa varusmies ymmärtää korkeimmalle arvioimansa vertaisen olevan soveltuva sodan ajan johtajaksi?
- Kuinka varhaisessa vaiheessa varusmies alkaa pitää korkeimmalle arvioimaansa vertaista sodan ajan johtajaksi soveltuvana?
- Mitkä asiat korkeimmalle arvioidussa vertaisessa ovat varusmiehelle tärkeimpiä valintakriteerejä?
- Miten varusmiesten näkemykset korkeimmalle arvioimastaan vertaisesta sopivat transformationaalisen johtamisen sekä karismaattisen johtamisen teoriaan?

1.3. Aikaisempi tutkimus

Varusmiesten vertaisarvioinnista peruskoulutuskaudella ei suoraan löydy yhtään aikaisempaa tutkimusta. Vertaisarvioinneista sotilaiden keskuudessa löytyy jonkin verran ulkomaalaista tutkimuksia.

Hollander julkaisi vuonna 1965 tutkimuksen, jossa hän tutki miten hyvin vertaisarviointi ennustaa henkilön suoriutumista tulevaisuudessa tehtävissä. Tutkimus teetettiin USA:n merivoimien upseereiksi valmistuville henkilöille. Tulosten mukaan vertaisarviointi jo koulutuksen varhaisessa vaiheessa voi toimia hyvänä ennustajana arvioitavan henkilön suoriutumisen osalta tulevaisuudessa tehtävissä. (Hollander 1965, 434, 438.)

Hollander ja Webb julkaisivat vuonna 1955 tutkimuksen vertaisarvioinnista, jossa tutkittiin ystävyys-, alaistaitojen sekä johtajuuden välistä yhteyttä vertaisarvioinneissa. Heidän mukaansa ystävyydellä näyttäisi olevan vain pieni rooli vertaisarviointien johtaja-arvioinneissa. Sen sijaan alaistaidoilla ja johtaja-arvioinneilla havaittiin olevan korkea yhteys. Tutkimuksessa kadetit arvioivat toistensa johtajuutta nimeämällä ryhmästään kolme henkeä, joiden he eniten halusivat johtavan ryhmää ja kolme, joiden he vähiten halusivat johtavan ryhmää. Alaistaitoa kadetit arvioivat nimeämällä kolme henkilöä, joiden he toivoisivat eniten olevan heidän alaisiaan ja kolme joiden he toivoisivat vähiten olevan heidän alaisiaan, mikäli he toimisivat ryhmän johtajina. (Hollander & Webb 1955, 164, 166.)

Suomessa vertaisarviointia sivutaan muutamissa opinnäytetöissä. Muun muassa Laine (2009) tutkii Pro gradu – työssään kadettien johtamiskäyttäytymisen arviointijärjestelmän validiteettia. Tutkimuksessa kadettien vertaisarviointi on yhtenä tarkastelukohteena.

Erik Sandström tutki pro gradu opinnäytetyössään Maanpuolustuskorkeakoululla johtamista pääaineenaan opiskelevien maisteriopiskelijoiden käsityksiä karismasta. Sandströmin (2018, 62, 67) mukaan karismaattisuus vaikuttaa ihmisten mielipiteisiin heidän arvioidessaan yksilön kyvykkyyttä toimia sotilasjohtajana ja hän ehdottaakin, että jatkossa voitaisiin tutkia varusmiehen vertaisarvioinnissa antamien numeraalisten arvojen syitä.

Transformationalisesta johtamisesta ja karismaattisesta johtamisesta on tehty valtava määrä tutkimuksia. Judge ja Piccolo havaitsivat tutkimuksessaan tarkastelleessaan PsycINFO – tietopankkia, että transformationalisesta johtamisesta tai karismaattisesta johtamisesta on tehty enemmän tutkimuksia kuin kaikista muista johtamisen teorioista yhteensä. (Judge & Piccolo 2004, 756)

Transformationalisesta johtamisesta on kehitetty eri versioita, mutta eniten empiirisiä tutkimuksia on tehty Bassin 1985 ja 1996 muotoilemalle teorialle (Yukl 2006, 262). Myös Suomessa transformationaalista johtamista on tutkittu laajasti. Vesa Nissinen käytti transformationalisen johtamisen teoriaa runkona vuonna 2001 julkaistussa väitöskirjassaan ja kehitti syväjohtamisen mallin. Syväjohtamisen malli tarkastellaan tässä tutkimuksessa tarkemmin läpi alaluvussa 3.2.1.

Hautala julkaisi vuonna 2006 väitöskirjansa transformationalisesta johtamisesta ja persoonallisuustyypeistä. Tutkimuksessa havaittiin, että persoonallisuudella oli vaikutusta transformationaliseen johtamiseen sekä alaisten että johtajan näkökulmasta. (Hautala 2005, 6).

Uusi-Kaakkuri puolestaan kirjoitti vuonna 2017 väitöskirjan nimeltään ”Transformationaalinen johtajuus ja luovuuden johtaminen”. Tutkimustuloksissaan Uusi-Kaakkuri toteaa, transformationaalinen johtaminen on suositeltava johtamistapa myös luovien ja innovatiivisten alaisten näkökulmasta. Uusi-Kaakkuri painottaa, että älyllisen stimuloinnin ja inspiroivan motivoinnin merkitystä innovatiivisten ihmisten johtamisessa. (Uusi-Kaakkuri 2017, iii.)

Karisman osalta Saksalaista Max Weberiä (1864-1920) voidaan pitää aihepiirin ensimmäisenä tutkijana (Yukl, 1998, 298). Karisman tutkimus käynnistyi Pohjois-Amerikassa Weberin kirjoitusten ilmestyttyä englannin kielellä ja 1960 ja 1970 – luvuilla väiteltiin jo johtajan karismasta. (Conger, 1989, 23.) Yukl (1998, 298) huomauttaa, että ennen vuotta 1980 julkaistut tutkimukset karismasta keskittyivät lähinnä poliittisen johtajuuden ja sosiaalisten liikkeiden sekä uskonnollisten kulttien johtamisen tutkimiseen.

1980- luvun jälkeen karismasta kirjoja ovat kirjoittaneet mm. Alan Bryman, Ann Ruth Willner, Jay Conger sekä Rabindra Kanungo. Viitala (2002, 100) huomauttaa, että karismaattisuuden tutkimus on keskittynyt lähinnä Pohjois-Amerikkaan ja on näin ollen sidoksissa sikäläiseen kulttuuriin.

Suomessa karismaa on tutkittu lähinnä akateemisissa opinnäytetöissä. Suurin osa näistä opinnäytetöistä on pro graduja ja joukossa on myös väitöskirjoja.

Sanja Tantt (2010) käy tutkimuksessaan läpi, kuinka Obaman johtajuus on rakentunut Helsingin Sanomissa käyttäen diskurssianalyttistä tutkimusmenetelmää. Tutkimustuloksissa Obaman johtajuusdiskurssit on esitelty kolmen keskeisimmän teeman avulla, jotka ovat visiönäarisyy, viisas vallankäyttö ja karismaattisuus. (Tanttu, 2010, 143.)

Maija Nivala tutkii pro gradussaan (2013) karisman käsitettä sekä sitä miten tärkeänä Vaasan yliopiston julkisjohtamisen opiskelijat pitävät karismaa hyvälle johtamiselle. Nivalan tutkimustuloksista käy ilmi, että karismaattisen johtajuuden teoria nostaa esille viisi karismaattiselle johtajalle tyypillistä piirrettä, jotka ovat: esimerkillä johtaminen, luottamus, visio, viestintä ja motivointi. Lisäksi tutkimustuloksista selviää, että kyselyyn vastanneet opiskelijat pitivät näitä piirteitä hyvin tärkeinä puhuttaessa hyvästä johtamisesta. (Nivala, 2013, 88.)

Tuomo Takalan väitöskirja ”Tutkimuksia karismasta eri konteksteissaan” vuodelta 2013 käsittelee nimensä mukaisesti karismaa sen eri konteksteissa. Väitöskirja rakentuu seitsemästä lyhyemmästä artikkelista sekä pidemmästä yhteenveto-osiosta. Takala käsittelee väitöskirjassaan moneen kertaan karisman negatiivisia vaikutuksia, joita hän kuvaa ”pimeäksi karismaksi”.

1.4. Vertaisarviointi

Vertaisarvioinnissa ryhmän jäseniä pyydetään arvioimana toisiaan. Vertaiset voivat arvioida toisiaan minkä tahansa havainnoitavan asian suhteen. (Cronbach 1990, 601.) Hämäläisen (1978, 44) mukaan useissa tutkimuksissa on havaittu vertaisarvioinnin ennustavan hyvin johtamistehtävässä menestymistä sekä armeijassa että muualla.

Sinivuo (1977, 177) lainaa Hollanderia (1968) kirjoittaessaan, että vertaisarviointit ovat osoittautuneet käyttäytymisen valideimmiksi ennustajiksi. Sinivuo jatkaa lainaten Cattellia (1970) ja kirjoittaa, että useilla vertaisilla on paremmat mahdollisuudet jatkuvaan havainnointiin kuin esimiehellä. Esimiehen ja vertaisten tarkastelunäkökulmat myös eroavat toisistaan (Cronbach 1990, 602).

Tässä tutkimuksessa varusmiesten suorittama vertaisarviointi toimii tutkimuksen lähtökohtana.

Varusmiesten peruskoulutuskausi (P – kausi) kestää kahdeksan viikkoa. Näinä kahdeksana viikkona varusmiehille opetetaan sotilaan perustaidot. Peruskoulutuskauden jälkeisiä valintoja ohjaa Puolustusvoimien normi HN629 ”Varusmiesten palvelustehtävät ja valinnat sekä peruskokeet” (Pääesikunta, 2015). Normin pääasiakirja löytyy tämän tutkimuksen liitteestä 1. Normista käy ilmi, että varusmiesten peruskoulutuskauden jälkeisiin valintoihin vaikuttavia tekijöitä on yhteensä 10 kappaletta. Varusmiehen on mahdollista saada jokaisesta näistä kymmenestä kohdasta tietty määrä pisteitä, jolloin maksimipistemäärä on 33. Pistemäärän perusteella varusmiehet laitetaan niin kutsuttuun paremmuusjonoon. Mitä enemmän pisteitä varusmies saa, sitä korkeampi hänen sijoittumisensa paremmuusjonossa on. Paremmuusjonossa sijoittuminen vaikuttaa alokkaiden varusmiesajan jatkokoulutusmahdollisuuksiin.

Varusmiesten suorittama vertaisarviointi muodostaa yhden kymmenestä pisteytettävästä kohdasta peruskoulutuskaudella. Vertaisarvioinnin perusteella varusmies voi saada pisteitä väliltä 0 – 3. Vertaisarvio toteutetaan peruskoulutuskaudella aikaisintaan viidennellä viikolla. Tämä johtuu siitä, että varusmiehet ovat oppineet tuntemaan toisensa riittävän hyvin vasta viiden viikon jälkeen. (Pääesikunta, 2015.)

Vertaisarviointi toteutetaan ryhmittäin. Yleinen käytäntö on ollut, että samassa tuvassa majoittuneet alokkaat arvioivat toisensa, sillä lähtökohtana on, että tupalaiset tuntevat toisensa parhaiten. Ryhmän alokkaat arvioivat toisiaan pohtimalla seuraavaa kysymystä:

Mikäli joukkomme joutuisi sotaan, haluaisinko toimia hänen johtamassaan ryhmässä kuolemanvaaran sisältävissä tilanteissa? (Pääesikunta, 2015)

Alokkaat antavat toisilleen numeraalisen arvon käyttäen asteikkoa 1 – 9, jossa 1 = en missään tapauksessa, 5 = siltä väliltä ja 9 = erittäin mielelläni. Lukuja 1 ja 9 on käytettävä vähintään yhden kerran, mutta jokaista lukua voi käyttää useamman kerran. (Pääesikunta, 2015)

Lopuksi jokaisen alokkaan numeraalinen keskiarvo lasketaan ja alokas pisteytetään keskiarvon perusteella siten, että:

0 pistettä = vertaiskeskiarvo välillä 1.00–2.99

1 piste = vertaiskeskiarvo välillä 3.00–4.99

2 pistettä = vertaiskeskiarvo välillä 5.00–6.99

3 pistettä = vertaiskeskiarvo välillä 7.00–9.00 (Pääsikunta, 2015)

2. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

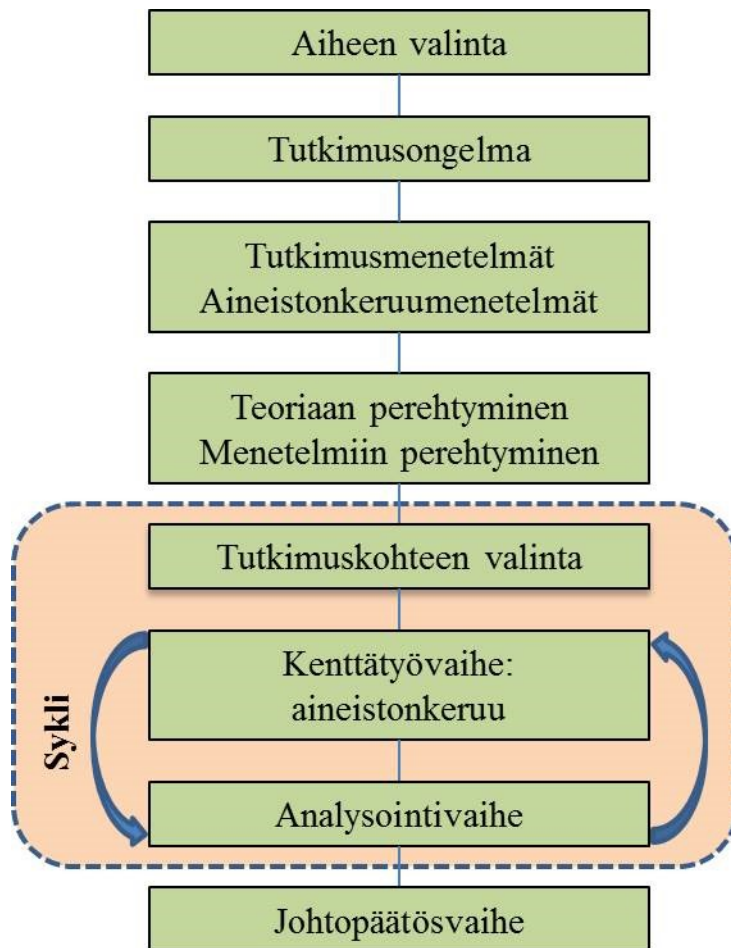
2.1. Tutkimuksen luonne

Tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen. Laadullisella tutkimuksella on pitkä historia ihmistieteissä. 1920 – ja 1930 – luvuilla Sosiologiassa hyväksyttiin laadullisen tutkimuksen tärkeys ihmisyyhteisöjen tutkimuksessa. Pian tämän jälkeen laadullinen tutkimus otettiin käyttöön myös muissa sosiaalitieteissä kuten koulutuksessa, sosiaalityössä sekä viestinnässä. (Denzin & Lincoln, 1994, 1.)

Laadullinen tutkimus on multimetodinen fokuksessaan. Se lähestyy tutkimuksen kohteena olevaa subjektia tulkinnallisesti ja naturalistisesti. Tutkijat tutkivat asioita niiden luonnollisessa olotilassa yrittäen tulkita mitä merkityksiä ihmiset antavat eri ilmiöille. (Denzin & Lincoln, 1994, 1.) Eräs nimitys laadulliselle tutkimukselle onkin tulkinnallinen tutkimus, jossa tulkinta kohdistuu pääosin sosiaalisessa todellisuudessa syntyneisiin merkityksiin (Hämäläinen, 1987, 3). Myös tässä tutkimuksessa tämä tulkinnallisuus korostuu, sillä tulkinta korostuu varusmiesten muodostamiin sosiaaliin merkityksiin.

Tutkimusaineisto on laadullisessa tutkimuksessa sanallisessa muodossa sen sijaan että se olisi numeraalisessa muodossa. (Uusitalo, 1995, 79). Aineistona oleva teksti voi olla joko tutkijan itsensä tuottamaa tai tutkijasta riippumatonta. (Eskola & Suoranta, 2014, 20). Tässä tutkimuksessa aineistona oleva teksti muodostuu varusmiesten kyselyn vastauksista.

Tutkijan asema laadullisessa tutkimuksessa on hyvin vapaa. Hän voi vapaasti käyttää mielikuvitustaan soveltaessaan eri menetelmiä tutkimuksessaan. (Eskola & Suoranta, 2014, 20.) Lisäksi tutkimuksen tekijä voi tutkimuksessaan käyttää suurta määrää erilaisia yhteen kietoutuneita tutkimusmenetelmiä yrittäessään saada parempaa ymmärrystä tutkimuksen kohteesta (Denzin & Lincoln, 1994, 1). Toteutuksen täytyy kuitenkin olla sellainen, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä ja luokittelu- ja tulkintasäännöt ovat yksiselitteisiä ja niitä noudatetaan johdonmukaisesti (Uusitalo, 1995, 81, 82; ks. myös Eskola & Suoranta, 2014, 20).



Kuva 1. Laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessi (Kananen, 2015, 128)

Laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessi noudattaa pääsääntöisesti yleistä tutkimusprosessia. Poikkeuksen tekee aineistonkeruuvaihe, joka on syklinen. (Kananen, 2015, 128). Aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi ovat koko ajan liikkeessä. Aineiston analyysi voi osoittaa, että aineistoa on kerättävä lisää, jolloin tutkija kerää lisää aineistoa ja jatkaa analyysiä tämän jälkeen. Aineiston tulee olla sellainen, että siinä tulee esille tutkimusongelman kannalta olennaisimmat piirteet (Uusitalo, 1995, 80.) Keräämäni aineisto pohjautuu aliupseerikoulussa oleville oppilaille suoritettavaan pilottikyselyyn sekä peruskoulutuskaudella oleville alokkaille suoritettavaan kyselyyn. Molemmat kyselyt analysoidaan omissa alaluvuissaan, mutta ainoastaan alokkaille suoritettavasta kyselystä luodaan johtopäätökset.

Tutkijan tekemä tulkinta aineistosta ei myöskään saa pohjautua vain satunnaisiin poimintoihin, vaan aineiston täytyy olla riittävän kattava. Aineiston keräämisen voidaan sanoa loppuvan siinä vaiheessa, kun aineisto kylläntyy eli se uudet tapaukset eivät enää tuo esille mitään uutta niitä analysoitaessa. (Uusitalo, 1995, 80, 81; ks. myös Kananen, 2015, 128.) Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä otetaan huomioon kaikkien kyselyyn vastanneiden varusmiesten vastaukset.

Eräs seuraus laadullisen tutkimuksen syklisestä luonteesta on, että tutkimussuunnitelmasta saattaa muodostua laadullisessa tutkimuksessa elävä dokumentti. Tutkija voi joutua jopa muuttamaan alkuperäistä tutkimusongelmaansa tutkimuksen edetessä. (Eskola & Suoranta, 2014, 16.) Tutkimuksen edetessä havaitsin, että tutkimuskysymykseni, eli tutkimusongelmani oli sellainen, että en suoraan vastannut siihen suorittamalla aineiston analyysillä. Vaihdon tutkimuskysymystä tutkimuksen edetessä, jopa aivan tutkimuksen loppuvaiheessa.

Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, joita nimitetään havaintojen pelkistämiseksi ja arvoituksen ratkaisemiseksi. (Alasuutari, 2011, 40.) Havaintojen pelkistämävaiheessa aineistoa tarkastellaan ainoastaan teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kautta. Tämän jälkeen aineistoa pelkistetään edelleen yhdistelemällä eri havaintoja. (Alasuutari, 2011, 40.) Arvoituksen ratkaisu vaiheessa aineistosta nousseiden vihjeiden ja johtolankojen avulla päädytään tekemään merkitystulkinta. Tätä vaihetta voi verrata salapoliisiromaanin. Mitä enemmän samaan ratkaisumalliin johtolangat osoittavat sitä todennäköisempää on että tämä ratkaisu on oikea. (Alasuutari, 2011, 44-48.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on omat ennakkokäsityksensä aiheesta, mutta niistä ei kuitenkaan muodosteta sellaisia ennakkoasetelmia, että ne rajaisivat tutkimuksellisia toimenpiteitä. Ennakko-oletuksensa tiedostamalla tutkija mahdollistaa yllätyksellisyyden ja uuden oppimisen tutkimuksen edetessä. Näiden ei tule kuitenkaan pois sulkea sitä, että tutkijan kannattaa tehdä ns. työhypoteeseja eli arvauksia siitä mitä aineiston analyysi voi tuoda tullessaan. (Eskola & Suoranta, 2014, 20.)

2.2. Kyselytutkimus

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty kyselylomakkeella, jossa on sekä avoimia, että monivalintakysymyksiä. Tutkimuksen kyselylomake löytyy tutkimuksen liitteestä X.

Kyselytutkimus on survey-tutkimuksessa usein käytetty menetelmä. Survey-tutkimuksessa tyypillisesti poimitaan otos yksilöitä, joilta kerätään aineisto jäsennellyssä muodossa. Tavallimpina tapoina aineiston keruussa käytetään kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua. Yleensä kerätty aineisto käsitellään kvantitatiivisesti. (Hirsjärvi, ym. 1996, 130, 188.) Tässä tutkimuksessa aineistoa käsitellään kvalitatiivisilla menetelmillä.

Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja se on tutkimusmenetelmänä tehokas, sillä se säästää tutkijan aikaa ja vaivaa. Näitä voidaan pitää kyselytutkimuksen etuina. Toisaalta kyselytutkimuksessa aineisto voi jäädä pinnalliseksi ja tutkimus teoreettisesti vaatimattomaksi. Lisäksi kyselytutkimuksessa ei kyetä varmistumaan siitä, ovatko vastaajat pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti. Vastaajat ovat voineet myös ymmärtää kysytyjä asioita väärin tai heillä ei ole riittävää tietämystä kysytystä asiasta. Huolimatta kyselytutkimuksen tehokkuudesta, hyvän lomakkeen laatiminen vie tutkijalta runsaasti aikaa ja vaatii häneltä monenlaista tietoa ja taitoa. (Hirsjärvi, ym. 1996, 190.)

Ennen itse kyselyn suorittamista olisi hyvä tehdä myös pilottikysely samankaltaiselle joukolle, kuin jolle itse kysely aiotaan toteuttaa (Borg & Gall 1989, 435). Pilottikyselyn avulla voidaan tarkistaa, onko kyselylomake laadittu järkevästi sekä muotoilla kysymyksiä paremmiksi varsinaista tutkimusta varten (Hirsjärvi, ym. 1996, 199). Tutkijan onkin järkevää sijoittaa pilottikyselyyn palautekohta, johon vastaajat voivat kirjoittaa palautetta pilottikyselystä (Borg & Gall 1989, 435). Tässä tutkimuksessa pilottikysely toteutettiin Karjalan Prikaatin tykistöaselajin aliupseerioppilaille. Kyselylomaketta muutettiin pilottikyselyn havaintojen ja palautteen perusteella.

Tutkimuksen kysely oli toteutukseltaan kontrolloitu kysely. Hirsjärven ym. (1996, 191) mukaan kontrolloidut kyselyt voidaan jakaa kahteen tyyppiin, jossa toisessa tutkija menee itse henkilökohtaisesti paikalle, jakaa lomakkeet ja ohjeistaa vastaajat. Tämän jälkeen vastaajat täyttävät lomakkeet omalla ajallaan ja palauttavat ne postitse tai sovittuun paikkaan. Toteutin aineistonkeruun siten, että varusmiehet vastasivat kyselyyn ollessani itse paikalla heille annetuissa aikamääreissä.

Foddy (1995, 128) listaa tärkeimmät väitteet, joita on tehty avoimiin ja suljettuihin kysymyksiin liittyen.

Avoimet kysymykset:

- a) Antaa vastaajille mahdollisuuden ilmaista itseään omin sanoin.
- b) Eivät ehdota vastauksia.
 - Osoittaa vastaajien tietämyksen aiheesta.

- Osoittaa, mikä on keskeistä vastaajan ajattelussa.
- Osoittaa vastaajan tunteiden vahvuuden.
- c) Välttää kyselyn muodosta aiheutuvat seuraukset.
- d) Antaa mahdollisuuden löytää monimutkaisia motivaatioon liittyviä tekijöitä ja vastaajan viitekehyksiä
- e) Ovat välttämättömiä suljettujen kysymysten kehittelyssä.
- f) Auttavat suljetuissa kysymyksissä esiintyvien poikkeavien vastausten tulkinnassa.

Suljetut kysymykset:

- a) Antaa vastaajille mahdollisuuden vastata samaan kysymykseen siten, että vastauksia voidaan vertailla.
- b) Tuottaa vähemmän eroavia vastauksia.
- c) Helpottavat vastaajien vastaamista, sillä heidän tarvitsee tunnistaa muistamisen sijaan.
- d) Tuottavat vastauksia, joita on paljon helpompi analysoida.

Tutkimuksen kyselyssä oli sekä avoimia kysymyksiä, että monivalintakysymyksiä. Robsonin (1993, 249) mukaan tutkimustieto osoittaa, että kyselyssä yleiset kysymykset kannattaa laittaa ennen tarkempia kysymyksiä. Tätä noudattaen tässä tutkimuksessa avoimet kysymykset esiintyvät kyselylomakkeessa ennen suljettuja kysymyksiä.

2.3. Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Kaakkuri-Knuuttila & Heinlahti (2006. 223) määrittelevät tieteenfilosofian seuraavasti:

"Tieteenfilosofia tutkii todellisuuden ja tiedon luonnetta, tutkimuksen menetelmiä sekä käytännön ja toiminnan suhdetta"

Eri tutkimussuuntausten taustalta voidaan löytää neljä eri filosofian aluetta: ontologia, epistemologia, logiikka ja teleologia. Näistä neljästä erityisesti ontologiset ja epistemologiset käsitteet ovat tutkimuksessa erityisen keskeisiä ja samalla haastavia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004, 121.)

Ontologiaan voidaan pitää kaiken tutkimuksen lähtökohtana (Grix, 2010, 59). Se on filosofian osa-alue, joka tutkii todellisuuden luonnetta, eli esimerkiksi sitä onko todellisuus perimmäistään ainetta vai henkeä (Kaakkuri-Knuutila & Heinlahti, 2006, 2019). Esimerkkinä ontologisesta pohdinnasta voidaan pitää lasta tutkimuskohteena. Onko lapsi tutkimuskohteena aktiivinen vai passiivinen toimija. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004, 121.) Eräs asia, jota tutkimuksen tekijän tulisi tässä viitekehyksessä pohtia on, että olemassaolomme voidaan käsittää objektiivisesti (realistinen ontologia) tai subjektiivisesti (sosiaalinen ontologia) (Sirén & Pekkarinen, 2017, 3).

Realistinen ontologia tarkoittaa sitä, että todellisuus käsitetään ihmisen näkemyksistä irralliseksi. Todellisuus on olemassa riippumatta tutkijan näkemyksistä. Sosiaalinen ontologian mukaan vastaavasti todellisuuskäsityksiä voi olla monia erilaisia. Sosiaaliset ilmiöt näet ovat ihmisten itse luomia. (Sirén & Pekkarinen, 2017, 3). Grix viittaa kirjassaan Brymaniin 2001 ja jaottelee ontologian objektivismiin ja konstruktivismiin. Objektivismissa sosiaaliset ilmiöt ja niiden merkitykset ovat olemassa sosiaalisista toimijoista huolimatta. Vastaavasti konstruktivismissa taas sosiaaliset ilmiöt ja kategoriat ovat sosiaalisen vuorovaikutuksen tuotetta. Ne ovat jatkuvasti muutoksessa. (Grix, 2010, 61.) Tässä tutkimuksessa ajatteluni lähtökohta on sosiaalinen ontologia.

Epistemologian eli tieto-opin keskiössä on tietämisen alkuperä ja sen luonne sekä tiedon muodostaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004, 121). Epistemologia keskittyy tiedon keräämisen prosessiin ja on kiinnostunut uusista teorioista ja malleista, jotka ovat parempia kuin aikaisemmat (Grix, 2010, 64). Sirénin (2010, 2) mukaan ontologiaa ja epistemologiaa ei voi täysin erottaa toisistaan.

Epistemologisia päävaihtoehtoja on neljä. Nämä neljä ovat: positivismi, realismi, tulkinnallisuus ja pragmatismi. Positivismi valitaan yleensä luonnontieteissä ja siinä keskiössä on mittaamiseen perustuva tiedonhankinnan tapa sekä havaintojen perusteella tehtävät kausaaliset yleistyksiset. Realismin keskiössä on aistihavainnoilla saatava tieto. Pragmatismi tarkoittaa kokemukseen perustuvaa tietotulkintaa. (Sirén & Pekkarinen, 2017, 4.) Tulkinnallisuudessa on Brymanin mukaan keskiössä se, että tutkija ymmärtää subjektiivisen merkityksen sosiaalisessa toiminnassa. Tarvitaan strategia, joka huomioi ihmisten ja luonnontieteellisen tutkimuksen objektien erot. (ks. Grix, 2010, 65.) Toimin tässä tutkimuksessa varusmiesten vastausten tulkitsijana ja luon vastauksista merkityskategorioita. Näin ollen tulkinnallisuus kuvaa tätä tutkimusta parhaiten.

Tieteenfilosofinen paradigma on ontologisen ja epistemologisen valinnan yhdistelmä. Eräs tieteenfilosofinen paradigma on nimeltään konstruktivismi. Se tukeutuu sosiaaliseen ontologiaan ja tulkinnalliseen epistemologiaan. Konstruktivismissa materiaallinen maailma nähdään totena kuten realistisessa ontologiassa, mutta tämän lisäksi meidän on sosiaalisen ontologian mukaisesti hyväksyttävä todellisuuskäsitystemme olevan sosiaalisesti rakentuneita ja koko ajan muutoksessa olevia konstruktioita. (Sirén & Pekkarinen, 2017, 6, 7.) Tämän tutkimuksen tieteenfilosofinen paradigma on konstruktivismi.

Paradigmat ovat sidoksissa kahteen eri tutkimusperinteeseen. Nämä tutkimusperinteet ovat Aristoteelinen tutkimusperinne sekä Galileinen tutkimusperinne. Aristoteelisessä tutkimusperinteessä pyritään syvempään ymmärrykseen tietystä ilmiöstä. Laadullinen (kvalitatiivinen) raportointi kuuluu Aristoteeliseen tutkimusperinteeseen. Galileisessä tutkimusperinteessä pyritään selittämään tiettyä ilmiötä ja raportoimaan siitä määrällisesti (kvantitatiivisesti). (Sirén & Pekkarinen, 2017, 5.) Tutkimukseni on laadullinen, joten se kuuluu Aristoteeliseen tutkimusperinteeseen.

2.4. Tutkimusmenetelmät

Sisällönanalyysiä voidaan pitää perusanalyysimenetelmänä aineistoa analysoidessa. Itse asiassa monet muutkin analyysimenetelmät, jotka eivät kulje sisällönanalyysin nimellä pohjautuvat pitkälti sisällönanalyysin. Sisällönanalyysi voidaan jakaa eri osa-alueisiin käytetyn päättelyn logiikan mukaan. Nämä osa-alueet ovat induktiivinen (aineistolähtöinen analyysi) ja deduktiivinen (teorialähtöinen analyysi). (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 91, 95.) Toisin sanoen ensimmäisessä aineisto määrittää tutkimuksessa käytettävän teoriakehyksen ja jälkimmäisessä teoriakehyks määrittelee millä tavalla aineistoa analysoidaan. Kolmas osa-alue on teoriaohjaava analyysi (abduktiivinen) (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 96). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi on teoriaohjaava.

Aineistolähtöisessä analyysissä analyysi tapahtuu aineiston tiedonantajien ehdoilla eikä tutkijan omien ennakko-olettamuksien tai teorian saattamana. Tämä ehto tekee aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä hyvin haastavaan, sillä ajatus havaintojen teoriapitoisuudesta on yleisesti hyväksytty periaate. Tutkija voi ratkaista tämän haasteen kirjoittamalla auki omat ennakkokäsityksensä tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 96.)

Teorialähtöinen analyysimalli nojaa tiettyyn teorian, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Siinä teoria ohjaa sekä aineiston hankintaa, että analyysia. Analyysin taustalla on useimmiten aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 97–99.)

Aineistolähtöisen analyysin tavoin teoriaohjaava analyysikin etenee hyvin aineiston ehdoilla. Ero tulee siinä, miten pelkistämävaiheessa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina, kun taas aineistolähtöisessä analyysissä ne nousevat aineistosta itsestään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.)

Teorialähtöisen analyysin ja teoriaohjaavan analyysin verratessa voidaan pohtia ottaako tutkija aineistossa ilmeneviä asioita tai ilmauksia teorian sanelemana vai lähestyykö hän aineistoa sen omilla ehdoilla ja vasta loppuvaiheessa pakottaa sen tiettyyn sopivaksi katsomaansa teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.)

Käytän tässä tutkimuksessa teoriaohjaava sisällönanalyysiä. Omat ennakkokäsitykseni vastaajien mahdollisista vastauksista ovat jonkin verran vaikuttamassa teorian muodostumiseen. En kuitenkaan käytä teoriasta nousseita käsitteitä aineiston analyysin alkuvaiheessa, vaan pyrin pelkistämään vastaajien vastauksia aineiston omilla ehdoilla omiksi kategorioikseen. Vasta loppuvaiheessa yhdistelemällä kategorioita muodostan niistä sellaisia käsitteitä, jotka ovat mahdollisesti ilmentyneet teoriassa. En kuitenkaan tee tätä pakottamalla siten, että aineistosta muodostuneesta käsitteestä muodostetaan täysin eri kuin se alun perin oli vain, jotta se sopisi teoriaan. Mikäli pelkistämisen jälkeen osa yläkäsitteistä on sellaisia, että ne eivät löydy teoriasta, niin tämä jo itsessään on minulle havainto ja toimii vastaa myös asettamaani tutkimuskysymykseen.

3. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN OSUUS

Tämän tutkimuksen teoreettinen osuus koostuu johtamisen uuteen paradigmaan sisältyvästä transformationaalisesta johtamisesta sekä karismaattisen johtamisen teorioista. Käyn tässä luvussa läpi ensin johtamisen uuden paradigman, jonka jälkeen siirryn transformationaalisen johtamisen, mukaan lukien Suomessa käytössä olevan syväjohtamisen mallin sekä karismaattisen johtamisen tarkasteluun. Etenkin karismaattinen johtaminen pitää sisällään monia hyvin erilaisia teorioita ja näkökulmia. Johtuen käytössä olevasta ajasta ja tutkimuksen laajuudesta, keskityn tässä tutkimuksessa vain osaan karismaattisen johtamisen teorioista. Luvun lopussa tuon esiin kritiikin, jota tämän tutkimuksen runkona käytettävistä teorioista on esitetty.

3.1. Johtamisen uusi paradigma

Johtamisen tutkimus oli 1980 – luvulle tultaessa ajautunut tilaan, jossa ajattelua hallitsi pessimismi. Tutkijat eivät olleet kyenneet tuottamaan mitään mihin kyettäisiin varmuudella nojaamaan. Ongelmia nousi muun muassa epäjohdonmukaisista tutkimustuloksista ja tutkimuksissa käytetyistä metodologioista. (Bryman, 1992, 20.)

Burns (1978) ja Bass (1985) antoivat ymmärtää, että johtamisen tutkimuksen tarkastelupisteen täytyy muuttua pelkästään johtajan ja johdettavan välisen vaihtokaupan tarkastelusta enemmän siihen suuntaan, jossa tarkastellaan muita asioita tämän vaihtokaupan lisäksi. Mallit, joissa tämänkaltainen tarkastelu toteutui, saivat erilaisia nimiä. Näitä nimiä olivat: karismaattinen, inspiroiva, transformationaalinen ja visionäärinen johtaminen. Burns ja Bassin tekemä työ mahdollisti vertailun niiden teorioiden, joita Bryman nimittää perinteisiksi johtamisen teorioiksi ja niiden teorioiden, joita Burns ja Bass nimittävät johtamisen uusiksi teorioiksi. (Avolio, Walumbwa & Weber 2009, 428.) Tätä johtamisen uutta tutkimuskenttää nimitetään johtamisen uudeksi paradigmaksi (new leadership) (Bryman 1992, 21).

Tutkijoiden välillä ei vallitse yksimielisyys käsitteistä. House ja Adatiya (2001, 439) kutsuvat uutta johtajuuden paradigmaa neokarismaattiseksi teoriaksi. Tässä tutkimuksessa käytetään Brymanin nimittämää uutta johtajuuden paragimaa yläkategoriana, jonka alle kuuluvat tässä tutkimuksessa käytettävät transformationaalisen johtamisen ja karismaattisen johtamisen teorialat. Näiden kahden jako erillisiin teorioihin perustuu Yuklin (2006, 249) tekemään jakoon. Yuklin (2006, 249) mukaan monet kirjoittavat käyttävät transformationaalisen johtamisen ja karismaattisen johtamisen teorioita synonyymeinä, mutta huolimatta niiden samankaltaisuudesta, niihin sisältyy tärkeitä eroavaisuuksia. Tässä tutkimuksessa neokarismaattisella teorialla puolestaan tarkoitetaan karismaattisen johtajuuden tutkimussuuntaukseen kuuluvaa teoriaa Yuklin (2006, 249) määritelmää mukailien.

Uudet johtamisen mallit korostivat symbolisen johtajan käyttäytymistä: visionäärisyyttä sekä inspiroivaa sanomaa, emotionaalisia tuntemuksia, ideologisia ja moraalisia arvoja, yksilökohtaista huomiota ja älyllistä stimulaatiota. (Avolio, Walumbwa & Weber 2009, 428).

Nissinen (2001, 8) pohtii väitöskirjassaan mitkä ovat johtamisen uuden ja vanhan paradigman väliset erot. Vastaus kysymykseen löytyy hänen mukaansa seuraavasta professori Bassin (1985) kirjoituksesta:

“The transactional leader works within the organizational culture as it exists; the transformational leader changes the organizational culture.” (Bass 1985, 24).

Bassin ajatuksesta voidaan muun muassa ymmärtää, että paradigman muutoksessa on kyse siirtymisestä behavioristisen oppimisen konseptista kohti kriittisen konstruktivismin lähestymistapaa. Johtamisen aikaisempi paradigma opetti kuinka johtaa, kun taas johtamisen uudessa paradigmassa keskiössä on se, kuinka johtamista voi opetella (Nissinen 2001, 8.)

3.2. Transformationaalinen johtaminen

Transformationaalista johtamista on tutkittu enemmän kuin kaikkia muita suosittuja johtajuusteorioita yhteensä (Judge & Piccolo 2004, 756). Sen juuret ulottuvat vuoteen 1978. Tuolloin James MacGregor Burns julkaisi teoksensa *Leadership*. Kirjan julkaisuajankohtana termi ”transformational leadership” ei ollut vielä vakiintunut ja Burns käyttääkin kirjassaan nimitystä ”transforming leadership”. Tässä tutkimuksessa sekä ”trasformational leadership” – termistä että ”transforming leadership” – termistä käytetään nimitystä transformationaalinen johtaminen.

Burnsin mukaan johtamista ei voi erottaa seuraajan tarpeista ja tavoitteista. Johtaja-seuraaja suhteen ytimessä on sellaisten ihmisten keskinäinen vuorovaikutus, joilla on yhteinen tavoite, mutta eri motivaatiotasot ja valtapotentiaali. Tämä henkilöiden välinen vuorovaikutus saa pohjimmiltaan kaksi erilaista muotoa. (1978, 19.)

Ensimmäisen vuorovaikutuksen nimi on transaktionaalinen johtaminen. Tämänkaltaista johtamista esiintyy, kun yksi henkilö tekee aloitteen vuorovaikutuksen aloittamiseksi toisten kanssa voidakseen käydä vaihtokauppaa eri asioilla. Vaihtokauppa voi olla luonteeltaan taloudellinen, poliittinen tai psykologinen. Siinä voi olla kyse tavaroiden vaihtamisesta rahaan, äänten vaihtamisesta ehdokkaan ja äänestäjän välillä tai vaikkapa vieraanvaraisuudesta toista henkilöä kohtaan kiitokseksi huolien kuuntelemisesta. Kaikki vaihtokauppaan osallistuvat ovat tietoisia toistensa valtaresursseista ja asenteista. Kaikki osapuolet myös tunnustavat toistensa ihmisyyden. Osapuolten tavoitteet ovat linkittyneet sitä kautta, että ne kuuluvat vaihtokauppaan ja niitä voidaan edistää pitämällä yllä vaihtokaupan prosessia. Osapuolten suhde ei kuitenkaan mene tämän pidemmälle, sillä heillä ei ole mitään pysyvämpää tarkoitusta, joka pitäisi heidät yhdessä. (Burns 1978, 19, 20.) Burnsin mielestä transaktionaalinen johtaminen on yleisempää kuin transformationaalinen johtaminen, mutta ei yhtä dramaattista vaikutuksiltaan (Judge & Piccolo 2004, 755).

Transaktionaalisen johtamisen sijaan transformationaalinen johtaminen näyttäytyy silloin kun ihmiset vuorovaikuttavat toistensa kanssa ja nostavat toisensa korkeamman motivaation ja moraalien tasoille. Heidän tarkoituksensa, jotka ovat voineet alun perin olla erilaisia, vaikkakin toisiinsa liittyviä, kuten transaktionaalisessa johtajuudessa, sekoittuvat keskenään. Transformationaalisesta johtamisesta tulee lopulta moraalista siten, että se nostaa toiminnan ja eettisten tavoitteiden tasoa sekä johtajan että johdettavan osalta, jolloin se saa aikaiseksi muuttavan vaikutuksen molempiin osapuoliin. Transformationaalinen johtaminen on dynaamista johtamista siinä mielessä, että johtajat heittäytyvät alustensa kanssa suhteeseen, joka saa alaiset kokemaan ylevyyttä. Näin ollen alaisistakin voi tulla aktiivisempia, jolloin syntyy uusia johtajia. (Burns 1978, 20.)

Yuklin (1998, 324) mukaan nämä johtajat pyrkivät nostamaan alustensa tietoisuuden tasoa vetoamalla ideaaleihin ja moraalisiin arvoihin kuten vapauteen, oikeudenmukaisuuteen, tasa-arvoon, rauhaan ja ihmisyyteen, eivätkä alkukantaisempiin tunteisiin kuten pelkoon, ahneuteen, mustasukkaisuuteen tai vihaan, jolloin alaiset nousevat jokapäiväisen itsensä yläpuolelle.

Burnsille johtaminen näyttäytyy ilmiönä, joka on yhteydessä kulttuuriin ja kontekstiin (Nissinen 2001, 25). Nissisen mukaan Burns ei halua, että johtajuus antautuu traditioille ja vallitseville organisaatiokulttuureille, mutta toisaalta hän myöntää, että usein muutos vaatii pitkäjänteistä työtä. Muutos on aina yhteydessä vähintäänkin pragmaattisten arvojen muokkaamiseen. Burnsien mielestä arvot ovat korkeimmillaan silloin, kun ne on määritelty kollektiivisessa tietoisuudessa universaalisti hyväksytyjen periaatteiden, kuten tasapuolisuuden, yhdenvertaisuuden ja ihmisoikeuksien pohjalta. (Nissinen 2001, 25.)

Professori Bernard M. Bass (1925–2007) on kirjoittanut ja tehnyt paljon tutkimuksia transformationaalisen johtamisen teoriasta. Lähtöpisteenään hänen tutkimuksilleen on ollut Burnsien kirjoitukset. (Bryman 1992, 97.) Bassin kehittämästä transformationaalisen johtamisen teoriasta (1985, 1996) on enemmän empiiristä todistusaineistoa kuin mistään muista transformationaalisen johtamisen teorioista (Yukl 2006, 262).

Brymanin mukaan Burnsien ja Bassin teoriat eroavat jonkin verran toisistaan. Ensinnäkin Burns näki transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen saman jatkumon eri ääripäinä. Bass sen sijaan kohteli näitä kahta eri ulottuvuuksina. (Bryman 1992, 98.) Bassin (1985, 22) mukaan suurin osa johtajista on vaihtelevissa määrin sekä transaktionaalisia että transformationaalisia. Löydökset 1980 – luvulta lähtien osoittavat, että parhaat johtajat ovat sekä transaktionaalisia että transformationaalisia (Bass 1997, 132).

Toinen eroavaisuus liittyy siihen, että Bass pyrkii määrittelemään transaktionaaliseen ja transformationaaliseen johtamiseen liittyvät komponentit. Näin ollen hän pyrkii myös määrittelemään niiden sisällön tarkemmin kuin Burns. (Bryman 1992, 98.)

Kolmas eroavaisuus liittyy Bassin mukaan johtamisen aikaansaamiin vaikutuksiin. Burns määritteli transformationaalisen johtamisen siten, että se johtaa hyvään, kun taas Bass näkee asian siten, että myös negatiivisiin asioihin johtava johtaminen voi olla transformationaalista johtamista. (Bass 1985, 20, 21.) Tämä Bassin osoittama eroavaisuus on ongelmallinen, sillä se implikoi, että transformationaalinen johtajuus voidaan tunnistaa sen aikaansaamien lopputulosten perusteella. Suurin ongelma tämänkaltaisessa argumentissa on se, että johtamisen aikaansaamiin vaikutuksiin on voitu päästä sellaisella johtamiskäyttämällä, jolla ei ole mitään tekemistä transformationaalisen johtamisen kanssa. (Bryman 1992, 98.)¹ Bass on myöhemmässä julkaisussaan muuttanut mieltään tämän asian suhteen (Bass & Riggio 2006, 13).

¹ Bass myös näkee, että henkilön johtaminen voi olla transaktionaalista, mutta mikäli hän saa toiminnallaan muutoksen aikaiseksi, niin johtaminen on myös transformationaalista (Bass 1985, 22).

Transformationaalisen johtamisen ytimessä on neljä käyttäytymisen komponenttia. Yhtä tai useampaa komponenttia käyttämällä transformationaaliset johtajat saavat aikaan erinomaisia tuloksia. (Bass & Riggio, 2006, 5.)

Bass nimesi ensimmäisen neljästä komponentista karismaksi. Myöhemmin Bass on Avolion kanssa uudelleen nimennyt tämän komponentin ideaalisen vaikuttamisen komponentiksi. (Hautala 2005, 17.) Ideaalisen vaikuttamisen komponenttiin kuuluu, että transformationaaliset johtajat käyttäytyvät tavalla, joka tekee heistä roolimalleja seuraajilleen. Johtajia ihaillaan, kunnioitetaan ja heihin luotetaan. Seuraajista näyttää siltä, että johtajilla on erityislaatuisia valmiuksia, sitkeyttä ja päättäväisyyttä. Näin ollen ideaalisen vaikuttamisen komponenttiin kuuluu kaksi eri elementtiä: johtajan käyttäytyminen ja ne elementit, jotka johtajaan liitetään seuraajien ja muiden toimesta. (Bass & Riggio 2006, 6.)

Inspiroivan motiivoinnin komponenttiin kuulu se, että transformationaaliset johtajat käyttäytyvät muita motivoivasti ja inspiroivat ihmisiä ympärillään antamalla merkitystä ja haastetta alaistensa työlle. Yhdessä ideaalinen vaikuttaminen ja inspiroiva motiivointi tuottavat karismaattisinspiroivan johtajuuden kokonaisuuden. Tämä kokonaisuus on samankaltainen kuin käyttäytyminen, joka on kuvattu karismaattisen johtajuuden teoriassa. (Bass & Riggio 2006, 6.)

Älyllisen stimuloinnin komponentissa on kyse siitä, että transformationaaliset johtajat stimuloivat alaistensa pyrkimyksiä olla innovatiivisia ja luovia kyseenalaistamalla oletukset, uudelleen raamittamalla ongelmat ja lähestymällä vanhoja tilanteita uusilla tavoilla. Alaisia kannustetaan kokeilemaan erilaisia lähestymistapoja ja heidän ideoitaan ei kritisoida siitä syystä, että ne poikkeavat johtajan ideoista. (Bass & Riggio 2006, 7.)

Yksilöllisen harkinnan komponenttiin kuuluu se, että johtaja kiinnittää erityistä huomiota jokaisen alaisen yksilöllisen suoritus- ja kehitystarpeisiin toimimalla valmentajana. Yksilöllinen harkinta toteutuu, kun uusia oppimismahdollisuuksia luodaan kannustavassa hengessä. Yksilölliset erot tarpeissa ja haluissa on tunnustettu. Johtajan käyttäytyminen myös osoittaa, että hän hyväksyy yksilölliset eroavaisuudet. (Bass & Riggio 2006, 7.)

Näiden yllä esitettyjen komponenttien lisäksi johtamisen kokonaisvaltaiseen malliin kuuluu lisäksi kolme transaktionaalisen johtamisen komponenttia (palkkioilla kannustaminen, aktiivinen asioiden johtaminen ja passiivinen asioiden johtaminen) sekä Antaa mennä -johtaminen. Antaa mennä -johtaminen ei kuulu transaktionaaliseen johtamiseen. (Bass & Riggio 2006, 7-9.)

Palkkioilla kannustamisen komponentissa johtaja määrittää tai johtaja ja alainen sopivat yhdessä sen mitä alaisen tulee tehdä ja mitä hän saa tästä vastineeksi. Tämän rakentavan transaktion on havaittu olevan melko tehokas motivoimaan ihmisiä tavoittelemaan korkeamman tason kehitystä ja suoritusta, mutta ei kuitenkaan yhtä tehokas kuin transformationaalisten komponenttien. (Bass & Riggio 2006, 8.)

Aktiiviseen asioiden johtamisen komponenttiin kuuluu se, että johtaja aktiivisesti etsii poikkeavuuksia, virheitä sekä epäonnistumisia alaisensa toimista ja korjaa niitä tarpeen mukaan. Aktiivinen asioiden johtaminen saattaa olla tarpeellista esim. tilanteissa, joissa turvallisuus on ehdottoman tärkeä. Passiivisessa asioiden johtamisessa johtaja odottaa passiivisesti poikkeamien ja virheiden tapahtumista ja toimii vasta niiden tapahduttua. Johtajien on välillä harjoitettava passiivista asioiden johtamista, kun heillä on suorana alaisenaan suuri määrä ihmisiä. Sekä aktiivinen asioiden johtaminen että passiivinen asioiden johtaminen näyttävät yleensä tehottomampana kuin palkkioilla johtaminen tai transformationaalisen johtamisen komponentit. (Bass & Riggio 2006, 8.)

Antaa mennä -johtaminen kuvaa johtamisen puutetta ja lähes kaikkien siitä tehtyjen tutkimusten mukaan se on kaikista passiivisinta ja tehottominta. Antaa mennä -johtamiseen kuuluu se, ettei tarpeellisia päätöksiä tehdä, toimintaa viivytellään, johtajuuden vastuu sivutetaan ja auktoriteettia ei käytetä. (Bass & Riggio 2006, 9.)

Eräs perustavanlaatuinen seikka johtajuuden kokonaisvaltaisessa mallissa on se, että kaikkien johtajien johtamisessa on kaikkia yllä mainittuja komponentteja tietty määrä. (Bass & Riggio 2006, 7-9.) Yukl (2006, 263) huomauttaa, että edellä mainituista vain ehdollinen palkkio sekä passiivinen poikkeuksilla johtaminen kuuluivat Bassin luomaan alkuperäiseen teoriaan.

Transformationaalista johtamista mittaamaan on kehitetty monenlaisia työkaluja (Hautala 2005, 23). Bass kehitti vuonna 1985 ensimmäisen kyselylomakkeen nimeltään Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), jota on sittemmin muokattu useaan otteeseen. (Yukl 2006, 262, 263). Myös muut henkilöt Bassin lisäksi ovat tehneet omia kyselylomakkeitaan mittaamaan transformationaalista johtamista (Hautala 2005, 23). Lowe, Kroeck ja Sivasubramaniam julkaisivat vuonna 1996 meta-analyysin transformationaalisen johtamisen MLQ-kirjallisuudesta. Heidän mukaansa (1996, 385) transformationaalisen johtajuuden ulottuvuudet MLQ-lomakkeessa ovat luotettavia ja ne ennustivat merkittävästi työyksikön tehokkuutta kauttaaltaan tarkastelluissa tutkimuksissa.

Seuraajien vaikutusta transformationaaliseen johtamiseen on tutkittu hyvin vähän. Dvir ja Shamir julkaisivat vuonna 2003 tutkimuksen, jossa he tarkastelivat seuraajien kehitystason (motivaatio, moraalisuus, voimaantuminen) vaikutusta transformationaaliseen johtamiseen Israelin puolustusvoimissa. Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että transformationaalinen johtaminen ei ole yksin johtajassa oleva ominaisuus, vaan voi ajan kuluessa vaihdella riippuen johtajan ja seuraajan suhteista. (Dvir & Shamir 2003, 333, 334, 340.)

Judge ja Piccolo julkaisivat vuonna 2004 meta-analyysin transformationaalisen ja transaktio-naalisen johtamisen suhteellisesta validiteetista. Judgen ja Piccolon (2004, 765) mukaan tutkimustulokset tukevat vahvasti transformationaalisen johtamisen, ehdollisen palkkion -johtamisen sekä myös jossain määrin antaa mennä -johtamisen validiteettia.

3.2.1 Puolustusvoimien johtajakoulutus

Transformationaalisen johtamisen teoria linkittyy Suomen puolustusvoimiin sitä kautta, että puolustusvoimissa on käytössä syväjohtamisen johtajakoulutusohjelma, joka perustuu transformationaaliseen johtamisen teoriaan.

Puolustusvoimissa käytössä oleva syväjohtamisen malli on Vesa Nissisen kehittämä. Malli on ollut käytössä puolustusvoimien koulutusjärjestelmässä vuodesta 1998 lähtien. (Nissinen & Seppälä 2000, 175.) Nissinen tuo vuonna 2000 julkaistun kirjan ”Puolustusvoimien johtajakoulutus” alkutekstissä esille, että varsinainen perustutkimus syväjohtamisen mallin käyttökelpoisuudesta on vielä valmisteilla. Tämä Nissisen mainitsema vielä Syväjohtamisen koulutusohjelman käynnistysvaiheessa puuttunut perustutkimus kuitenkin valmistui vuonna 2001, kun Nissinen julkaisi väitöskirjansa ”Military leadership. Critical constructivist approach to conceptualizing, modeling and measuring military leadership in the Finnish Defence Forces”.

Nissisen (2000, 53) mukaan Syväjohtamisen koulutusohjelman perusoletukset ovat kytköksissä johtamisen uuteen paradigmaan seuraavien perusolettamusten kautta:

1. On olemassa ilmiö, jota voidaan kutsua ”erinomaiseksi johtamiskäyttäytymiseksi”. Tällainen johtamiskäyttäytyminen perustuu yksilön arvostamiseen ja kasvamisen tukemiseen, mutta on myös organisaation näkökulmasta tehokasta ja tuloksellista, siis tavoittelemisen arvoista.
2. Erinomainen johtamiskäyttäytyminen voidaan mallintaa missä tahansa kulttuuri- ja organisaatioympäristössä.

3. Mallinnetun johtamiskäyttäytymisen ympärille voidaan rakentaa täydentävin viitekehysin tehokas johtajakoulutusohjelma.
4. Johtamiskäyttäytymistä voidaan uskottavasti ja luotettavasti mitata mallin perusteella rakennetulla kysymyssarjalla noudattaen työyhteisöpalautteen periaatteita.
5. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen perustuu yksilön valmiuden kehittymiseen, joka on nähtävänä yksilön sisäisenä elinikäisenä prosessina (Nissinen 2000, 35.)

Nissinen määrittelee johtamiskäyttäytymisen seuraavasti:

Johtamiskäyttäytyminen on tietyssä ryhmässä toteutuvaa tavoitteellista ihmisten välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen tulee olla sellaista, että se nostaa ryhmän suoritustasoa ja ylläpitää jatkuvaa kehittymistä suhteessa esiin tulevien ongelmien ratkaisuun ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Johtamiskäyttäytyminen perustuu johtajan yksilölliseen valmiuteen ja sen tehokkuuteen vaikuttavat toimintaympäristö, tilannetekijät ja toiminnalle asetetut tavoitteet. (Nissinen 2000, 90.)

Syväjohtamisen mallin taustalla on konstruktivistinen oppimiskäsitys. Nissisen (2000, 55) mukaan konstruktivistisessä oppimiskäsityksessä käsitteet, ilmiöt ja asiat voidaan tulkita, jäsentää ja ymmärtää monella eri tavalla. Malli muistuttaa Bassin luomaa transformationaalisen johtamisen teoriaa ja syväjohtamisen kysymyssarja muistuttaa Bassin luomaa transformationaalisen johtamisen kysymyssarjaa (MLQ). Nissinen on kuitenkin muokannut teoriaa Suomen oloihin sopivaksi ja hän tuokin esiin väitöskirjassaan, että syväjohtamisen mallin pätevyys on varmistettu laadullisella aineistolla muun muassa sadoilla sotiemme veteraanien haastatteluilla (Nissinen 2001, 135).

Syväjohtamisen malli rakentuu kymmenestä ulottuvuudesta, jotka ovat ammattitaito, luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, kontrolloiva johtaminen, passiivinen johtaminen, tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu. Ulottuvuuksista saadaan tietoa kysymyssarjalla, jonka avulla kerätään palautetta johtajille. Mallin heikkoutena on se, että siihen on otettu mukaan vain sellaisia ulottuvuuksia, joita voidaan palautteen avulla tarkastella (Nissinen 2000, 99-102.) Syväjohtamisen mallin ulottuvuudet muistuttavat pitkälti transformationaalisen johtamisen teoriassa olevia komponentteja, mutta syväjohtamisen mallista löytyy myös ulottuvuus nimeltä ammattitaito, jonka suoranaista vastinetta ei löydy transformationalisesta johtamisesta. Nissisen (2000, 100) mukaan ammattitaidolla tarkoitetaan johtajan nykyisessä tehtävässään tarvitsemia tietoja ja käytännöllisiä taitoja.

Nissinen ja Seppälä käsittelevät karismaattista johtamista hyvin kriittisessä valossa tuoden esille useiden tutkijoiden kritiikin karismaattista johtajuutta kohtaan. He myös erottavat selkeästi karismaattisen johtamisen transformationalisesta johtamisesta. Heidän mukaansa karismaattinen johtaminen ja transformationaalinen johtaminen voivat ulkoapäin tarkasteltuna muistuttaa toisiaan. Ne kuitenkin eroavat toisistaan, kun tarkastellaan transformationaalisen johtajan ja karismaattisen johtajan arvoja. Transformationaalisen johtajan arvojen taustalla ovat demokraattiset, kristillis-eettiset perusarvot ja myönteinen ihmiskäsitys, kun taas karismaattisen johtajan arvoja voivat ohjata oman edun tavoittelu. (Nissinen & Seppälä 2000, 65.)

3.3. Karisman käsite

Karisman käsitteen alkujuuret ovat antiikin kreikassa, jossa sillä tarkoitettiin jumalallista lahjaa. (Conger 1989, 22, Yukl 2006, 249). Tämän jälkeen termiä on alettu käyttää kristillisessä kirkkosanastossa kuvailemaan Jumalalta saatuja kykyjä kuten ennustamista, viisautta ja parantamisen voimaa (Conger 1989, 22).

Saksalaista sosiologia Max Weberiä (1864–1920) voidaan pitää yhtenä karisman käsitteen tärkeimmistä kehittäjistä. Ilman hänen panostaan karisman käsite olisi todennäköisesti jäänyt suuren yleisön tietämättömiin. Weber laajensi karisman käsitettä suuresti siitä mitä se oli Uudessa Testamentissa ja hänen ansiostaan karisma on rantautunut sekä sosiaalisen tieteen pariin, että yleiseen kielenkäyttöön. (Bryman 1992, 22, 24; Conger 1989, 22.)

Weberin mukaan karisma ilmenee sosiaalisen kriisin aikana, kun jostain ilmestyy johtaja, jonka visio ratkaisee kriisin ja houkuttelee seuraajia uskomaan tähän visioon. Seuraajat kokevat onnistumisia, mikä parantaa vision uskottavuutta ja he alkavat pitää johtajaa erityislaatuisena. (Yukl 2006, 249.)

Kesti jonkin aikaa ennen kuin karisman käsitettä lähdettiin tutkimaan uudelleen sen jälkeen, kun Weber oli julkaissut kirjoituksiaan siitä. Yksi ensimmäisistä karisman teoretisoijista Weberin jälkeen oli Edward Shils, joka julkaisi ensimmäisen artikkelinsa karismasta vuonna 1958. Brymanin (1992, 33) mukaan Shils pyrki julkaisuissaan vuosina 1958, 1965 ja 1968 laajentamaan karisman käsitettä niistä hyvin kapeista raameista joihin Weber oli sen kirjoituksissaan määritellyt.

Jacobsen ja House argumentoivat, että karisman tutkimuskentällä on kaksi laajaa tutkimustraditiota. Vanhempi, sosiologinen tutkimustraditio seuraa Weberin jalanjäljissä keskittyen niihin sosiaalisiin olosuhteisiin, jotka mahdollistavat karismaattisten johtajien esiin tulemisen sekä niihin mahdollisiin tapahtumiin, jotka joko johtavat henkilökohtaisen karisman rutinoitumiseen vakaaksi sosiaalisesti järjestykseksi tai eivät. Toinen, uudempi lähestymistapa karismaan on luonteeltaan psykologinen ja se syntyi organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksista, joissa sitä nimitettiin neokarismaattiseksi² johtajuuden paradigmatiksi. Tämä lähestymistapa keskittyy karismaattisten johtajien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja käyttäytymiseen. (Jacobsen & House 2001, 76.)

Yuklin (2006, 249) mukaan neokarismaattiset teoriat sisältävät joitain osia Weberin alkuperäisestä karisman teoriasta, mutta ne myös poikkeavat hänen karismaattisen johtajuuden käsitteestään. Tässä tutkimuksessa karismaattisen johtamisen teorian muodostaa Weberin alkuperäinen teoria sekä kaksi neokarismaattista teoriaa. Neokarismaattisen tutkimussuuntauksen sisältä on valittu karismaattisen johtamisen minäkäsitys teoria ja karismaattisen johtamisen attribuutioteoria. Neokarismaattinen tutkimuskenttä sisältää runsaasti myös muita teorioita (ks. esim. Kets de Vries 1988; Lindholm 1988; Shamir 1995), mutta tässä tutkimuksessa käsitellään vain kahta edellä mainittua, koska tutkimuksen tavoitteen kannalta ne ovat oleellisimmat.

Käsittelen seuraavassa alaluvussa ensin Weberin alkuperäisen teorian karismaattisesta auktoriteetista. Teoria käydään läpi omassa alaluvussa siitä syystä, että sen merkitys karismatutkimukselle on valtava ja useat tutkijat Weberin jälkeen ovat käyttäneet Weberin ajatuksia pohjana omalle tutkimukselleen karismasta (ks. esim. Bryman 1992, 22 – 37; Conger 1989, 22 – 23; Yukl 2006, 249; Conger & Kanungo 1998, 12). Weberin alkuperäisen teorian käsitteilyn jälkeen käyn kahdessa alaluvussa läpi kaksi neokarismaattisuuden teoriaa. Nämä ovat Housen karismaattisen johtamisen minäkäsitysteoria, Congerin & Kanungon karismaattisen johtajuuden attribuutioteoria.

² Tässä tutkimuksessa neokarismaattiset teoriat eivät sisällä transformationaalista johtajuuden teoriaa Yuklin (2006, 249) määritelmän mukaisesti. Osa tutkijoista määrittelee neokarismaattisen johtajuuden paradigmatana, jonka sisälle myös transformationaalisen johtajuuden teoria kuuluu. (Kts. esim. House 1999, 564; Dinh ym. 2014, 40; Bass 1997, 130)

3.3.1 Weberin teoria karismasta

Max Weberin teos *Wirtschaft und Gesellschaft* julkaistiin postuumisti vuonna 1922. Tämän jälkeen se on käännetty englanniksi nimelle *Economy and Society*. Tässä tutkimuksessa käytetään englanninkielistä versiota Weberiin viitattaessa ja on syytä pitää mielessä, että jo ennen tutkijan omaa subjektiivista tulkintaa käännöksestä, on itse englanninkielisessä käännöksessä mahdollisia eroavaisuuksia alkuperäiseen tekstiin verrattuna, kuten Willner (1984, 9) tuo esiin.

Weberin teksteistä ei vallitse yksimielisyys, vaan monet tutkijat kiistelevät siitä mitä Weber on todella tarkoittanut kirjoittaessaan karismasta. Erimielisyyttä tutkijoiden keskuudessa on erityisesti subjektin roolista Weberin kirjoituksissa. Sen sijaan tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, Weber on tarjonnut mielenkiintoisen, mutta vaikeaselkoisen keskustelunavauksen karismasta. (Bryman, 1992, 23; Willner 1984, 10.)

Weber havaitsi historiaa tutkiessaan, että aina välillä yksi henkilö kykeni mullistamaan poliittisen auktoriteetin pelkästään oman persoonansa avulla turvautumatta perinteisiin tai lakeihin. (Conger, 1989, 22.)

Weberin (1978, 215) mukaan on olemassa kolmea erityyppistä vallankäytön muotoa. Tästä seuraa, että vallankäyttö voi perustua:

1. Rationaaliseen ajatteluun, joka pohjaa lakeihin ja sääntöihin.
2. Perinteisiin, jolloin perinteet nähdään pyhinä ja ikiaikaisina.
3. Karismaattiseen auktoriteettiin, joka perustuu yksittäisen ihmisen omistautumiselle. (1978, 215.)

Toisin kuin muissa auktoriteetin muodoissa karismaattisessa auktoriteetissa karismaattista johtajaa totellaan siitä syystä, että luotetaan hänen paljastukseensa, sankarillisuuteensa tai muihin hänen erityislaatuisiin kykyihinsä niin kauan, kun ne sopivat yksilön käsitykseen hänen karismastaan. (Weber, 1978, 216.)

Termiä karisma käytetään kuvaamaan sellaista henkilön ominaisuutta, jota kautta häntä pidetään epätavallisena ja kohdellaan siten kuin hänellä olisi yliluonnollisia, yli-inhimillisiä tai ainakin hyvin erityisiä voimia tai ominaisuuksia. Näitä voimia pidetään alkuperältään jumalallisina, tavallisen ihmisen ulottumattomissa olevina ja näiden voimien kautta tätä yksilöä kohdellaan johtajana. Sillä ei ole väliä onko henkilöllä objektiivisesti katsottuna näitä kyseisiä voimia. Tärkeintä on se, miten tämä yksilö nähdään niiden toimesta, jotka ovat karismaattisen auktoriteetin alaisia. (Weber, 1978, 241, 242.)

Monet ovat käsittäneet Weberin kirjoitukset siten, että yksilöllä objektiivisesti katsottuna on tiettyjä ominaisuuksia. Tämä on johtanut siihen, että näitä ominaisuuksia on pyritty löytämään tuloksetta. Keskiössä ei kuitenkaan ole henkilö itse, vaan se miten muut ihmiset näkevät hänet. (Willner 1984, 14.) Toisin sanoen se mikä koetaan karismaattiseksi voi vaihdella yhteiskunnasta ja ryhmästä riippuen (Willner 1984, 14; Conger 1989 25).

Kaikki tavanomaisuudesta poikkeavat tarpeet on aikojen kuluessa tyydytetty hyvin erilaisin tavoin pohjautuen karismaan. Mitä kauemmaksi historiassa mennään sitä tarkemmin edellä mainittu pitää paikkaansa. Toisin sanoen luontaiset johtajat eivät ole olleet hädän hetkellä tietyn aseman haltijoita, vaan sen sijaan heillä on ollut tiettyjä ruumiin ja mielen voimia, joita on pidetty yliluonnollisina. (Weber, 1978, 1111, 1112.) Bryman mukaan Weberin käsitys hädestä on hyvin laaja. Hädällä voidaan tarkoittaa yksilön tai yhteisön psyykkistä, fyysistä, taloudellista, eettistä, uskonnollista tai poliittista hätää. (Bryman 1992, 24.) Willner tuo esiin, että Weberin teoriassa on olemassa jo valmiiksi kriisi, johon karismaattinen johtaja vastaa ja näin hänestä tulee karismaattinen. Willner sen sijaan esittää, että johtaja voi itse olla luomassa kriisiä, jolloin johtaminen ei ole lopputulos, vaan itse asiassa koko prosessin käynnistäjä. (Willner 1984, 51–53.) Myös Conger (1989, 15) painottaa, että tyytymättömyys on kriittinen tekijä organisaation muutoksessa ja että johtajan täytyy kyetä saaman alaisissaan aikaan epä-mukavuuden tunnetta, mutta samalla vahvistaa heidän luottamusta tulevaisuuteen.

Psykologisesti karisman tunnustuksessa on kyse henkilön kokonaisvaltaisesta omistautumisesta ominaisuuden omaavaa henkilö kohtaan. Tämä omistautuminen nousee innostuksesta tai epätoivosta ja toivosta. Mikäli todisteet ja onnistumiset välttelevät johtajaa liian pitkään, hän näyttää menettäneen yliluonnolliset kykynsä tai hänen johtamisensa ei enää tuo hyötyä hänen seuraajilleen, niin todennäköisenä seurauksena on, että hänen karismaattinen auktoriteettinsa katoaa. (Weber, 1978, 242.)

Epätavallisuudestaan johtuen karismaattinen auktoriteetti vastustaa rationaalista, erityisesti byrokraattista auktoriteettia sekä perinteisiin pohjautuvaa auktoriteettia. Nämä kaksi ovat jokapäiväisen hallinnan muotoja, kun taas karismaattinen auktoriteetti on täysin niiden vastainen. Byrokraattinen auktoriteetti on erityisen rationaalinen siten, että se on sitoutunut älyllisesti analysoitaviin sääntöihin, kun taas karismaattinen auktoriteetti on erityisen irrationaalinen siten, että se on täysin vieras säännöille. Perinteisiin pohjautuva auktoriteetti on sitoutunut menneisyydessä sovittuihin asioihin ja on tätä myötä myös sääntöorientoitunut. Karismaattinen auktoriteetti hylkää menneisyyden ja on tässä mielessä vallankumouksellinen voima (Weber, 1978, 244.)

Willner tulkitsee Weberin kirjoituksia siten, että karismaattista johtajuutta voi esiintyä, vaikka vallankäyttö perustuisi rationaaliseen ajatteluun tai perinteisiin. Tällöin osa johtajan seuraajista pitää häntä karismaattisena. Vallankäytön muoto vaihtuu karismaattiseen auktoriteettiin, mikäli suurin osa systeemin jäsenistä alkaa pitää johtajaa karismaattisena. (Willner 1984, 16.)

Karismaa ja järkeilyä voidaan molempia pitää vallankumouksellisina voimina. Järkeily toimii siten, että se vaikuttaa materiaalisiin ja sosiaalisiin suhteisiin ja tätä kautta ihmisiin, vaikuttamalla sopeutumisen ehtoihin ja kenties sopeutumisen mahdollisuuksiin. Karisma sitä vastoin voi saada aikaan sisäisen uudelleenorientoitumisen, joka voi syntyä kärsimyksistä, konflikteista tai innostuksesta. Tätä kautta tuloksena voi olla radikaali keskeisten asenteiden sekä toiminnan muutos, joka noudattelee karisman tahtoa. Esirationaalisisina aikakausina perinteet ja karisma ovat olleet hallitsevina ihmisten elämysmaailmoissa. (Weber 1978, 245, 1116.) Willnerin (1984, 10, 11) mukaan Weber ei tarkoittanut, että karisman olisi pakko olla vallankumouksellinen voima, vaan että se voi olla sellainen.

Karismaattinen auktoriteetti puhtaassa muodossaan ei voi pysyä vakaana, vaan se muuttuu joko perinteisiin nojaavaksi auktoriteetiksi, rationaalisuuteen nojaavaksi auktoriteetiksi tai niiden yhdistelmäksi. Tämä epävakaus tulee näkyviin etenkin siinä vaiheessa, kun karismaattiselle auktoriteetille tarvitaan seuraaja. (Weber 1978, 246.) Kaikki tutkijat eivät jaa Weberin näkemystä karisman häviämisestä. Brymanin (1992, 33) mukaan esimerkiksi Shils argumentoi, että karisma voi olla läsnä normaaleissa jokapäiväisissä yhteiskunnan toiminnoissa. Näin ollen karisma ei ole ilmiö, joka pelkäänsä laittaa sosiaalisen järjestyksen sekaisin, vaan se voi myös ylläpitää sosiaalisia rakenteita (Shils 1965, 200).

Karisma on ilmiönä tyypillinen profetiallisille liikkeille tai laajeneville poliittisille liikkeille niiden alkuaikoina. Siitä lähtien, kun kontrolli suuriin massoihin on olemassa, karisma antaa tietä jokapäiväisille arkirutiinien voimille. Tämän rutinoitumisen syynä on turvallisuuden tarve. Turvallisuuden tarve näkyy seuraajien auktoriteettiasemien sekä taloudellisten hyötyjen legitimoinnissa. Lisäksi seuraajat haluavat osallistua normaaleihin perhe-elämän suhteisiin tai ainakin nauttia vakaasta sosiaalisesta statuksesta sen sijaan, että olisivat opetuslapsia, jotka ovat irrallaan muun maailman yhteyksistä. (Weber, 1978, 246, 252.)

Congerin ja Kanungon (1999, 26) mukaan Weberiä kiinnosti se, kuinka johtajan karisma voisi muuttua rutiineiksi ja institutionalisoitua siten, että karisma ikään kuin jatkaa elämistä johtajan jo poistuttua organisaatiosta. Yukl (1998, 310) sen sijaan huomauttaa, että tämän rutinoitumisen myötä myös organisaation tehokkuus voi heikentyä, sillä organisaation jäsenet ovat nimenomaan kiinnittyneet karismaattiseen johtajaansa.

Rationalisoitumisen ja byrokraattisen valtiokoneiston myötä kurilla on yhä suurempi merkitys. Tämän myötä karisman ja yksilöllisesti erilaisen käyttäytymisen merkitys vähenee. (Weber, 1978, 1156.) Brymanin (1992, 24) mukaan Weber käsitti karisman ilmiönä, joka heikentyy modernisaation myötä, mutta ei ole kuitenkaan pelkästään menneisyyden tuote.

3.3.2 Karismaattisen johtamisen minäkäsitysteoria

Karismaattisen johtamisen minäkäsitysteoria voidaan katsoa kuuluvaksi neokarismaattisen johtamisen tutkimussuuntaukseen (Yukl 2006, 249, 252; House & Aditya 2001, 439) ja saaneen alkunsa professori Rober J. Housen kirjoituksista. House julkaisi artikkelin ”A 1976 theory of charismatic leadership” vuonna 1976. Artikkelin nimi mukaisesti teoria karismaattisesta johtamisesta. Yukl (1993, 367) kirjoittaa, että karismaa ei ollut juurikaan käsitelty organisaatioiden johtamiskirjallisuudessa ennen Housen julkaisemaa teoriaa.³ House käyttää teoriansa pohjana muiden kirjoittajien ajatuksia karismasta ja muodostaa näiden pohjalta omia ehdotuksiaan, jotka yhdistyvät teoriaksi.

³ Yukl kirjoittaa vuonna 1977 julkaistusta kirjasta A 1976 theory of charismatic leadership. Tässä pro gradu – työssä lähteenä on ollut samanniminen vuonna 1976 Housen julkaisema artikkeli.

House esittää teoriassaan, että seuraavat persoonallisuuspiirteet yhdistyvät karismaattisiin johtajiin: dominanssi, itseluottamus, tarve vaikuttaa asioihin ja vahva usko omien uskomusten moraalisiin perusteisiin. Hän jatkaa kirjoittamalla, että karismaattisten johtajien on ehdotettu yhdistävän nämä persoonallisuuspiirteet seuraavan kaltaiseen käytökseen: olemalla roolimallina, henkilökohtaisella imagon rakentamisella, artikuloimalla tavoitteita, asettamalla odotukset alaisia kohtaan korkealle sekä osoittamalla luottamusta alaisten kykyyn päästä tavoitteisiin, ja herättämällä alaisissa sellaisia vaikuttamia, jotka ovat oleellisia tehtävän suorittamisen kannalta. (House 1976, 22.)

Karismaattiset johtajat käyttäytyvät siten kuin he haluaisivat seuraajiensa käyttäytyvän, eli pyrkivät toimimaan roolimalleina seuraajilleen. Todisteet viittaavat siihen, että henkilöä pidetään helpommin roolimallina silloin kun hänet nähdään huolehtivana (auttavainen, sympaattinen, hyväksyvä), menestyvänä ja hänellä nähdään olevan osaamista. Lisäksi on todennäköistä, että ne tunteet, kognitiot ja käyttäytyminen, jotka usein toimivat seuraajan malleina, vaikuttavat hänen organisaatioon sopeutumiseensa, työtyytyväisyyteen ja hänen työmotivaatioonsa. Työmotivaation osalta nämä löydökset osoittavat siihen suuntaan, että johtajat voivat vaikuttaa niihin arvoihin, joita seuraajat liittävät työpanokseensa ja odotuksiinsa. Roolimallina oloon liittyy myös karismaattisen johtajan tietoinen imagon rakentaminen. (House 1976, 9–12.)

Perinteisessä karismakirjallisuudessa on monesti tuotu esiin, että johtajat artikuloivat ylimääräisen tavoitteen, josta tulee liikehännän tai ideologian perusta. Tämä tavoite on pragmaattisen sijaan ideologinen ja sisältää moraalisen kannan. Tämänkaltaisia tavoitteita ovat esimerkiksi Martin Luther Kingin ”I have a dream” ja Gandhin visio Intiasta, jossa sekä hindut että muslimit voisivat elää sovussa keskenään vapaina Iso-Britannian vallasta. Näiden pohjalta voidaan sanoa, että karismaattiset johtajat todennäköisesti artikuloivat ideologisia tavoitteita. (House 1976, 13–14.)

Todistusaineisto viittaa siihen, että alaisen itsetunto vaikuttaa hänen työmotivaatioonsa ja siihen, kuinka kovasti hän pyrkii pääsemään tavoitteisiin. Lisäksi useat tutkimukset viittaavat epäsuorasti siihen, että alaisen suoriutuminen taso ja johtajan viestittämät odotukset häntä kohtaan ovat yhteydessä toisiinsa. Näin ollen näyttää siltä, että johtajan odotukset alaista kohtaan vaikuttavat hänen itsetuntoonsa ja sitä kautta myös hänen työtehokkuuteensa. Korkeat odotukset alaista kohtaan eivät yksin riitä, vaan johtajan täytyy lisäksi osoittaa luottamusta alaisen kykyyn suoriutua tehtävistä. (House 1976, 16–17.)

Karismaattisten johtajien voidaan nähdä käyttäytyvän siten, että he herättävät alaisissaan sellaisia motiiveja, jotka ovat tehtävän toteuttamisen kannalta oleellisia. (House 1976, 22.) House ja Howell (1992, 83) kirjoittavat myöhemmin julkaistussa artikkelissaan, että tätä johtajan käyttäytymisen mallia ei ole tutkittu empiirisestä, mutta kaikkia muita teoriassa esitettyjä käyttäytymisen muotoja on tutkittu. Niiden on todettu erottavan karismaattiset johtajat ei karismaattisista johtajista, vaikuttavan positiivisesti johtajan ja seuraajien tehokkuuteen sekä seuraajien motivaatioon ja tyytyväisyyteen.

Vaatusille, että johtaja saa aikaiseksi karismaattisen efektin, on se, että alaisten roolit tulee olla määritelty ideologisesti sillä tavalla, että ne vetoavat alaiseen. (House 1976, 22.)

Housen teoria muistuttaa jo vahvasti niitä karismaattisen johtamisen teorioita, jotka tulevat johtamisen uuden tutkimuksen mukana 1980 – luvulta alkaen. Yuklin mukaan Housen teoria toi uusia ja tärkeitä näkemyksiä johtajuudesta ja sen myötä näkökulma johtajuuden tutkimuksessa muuttui. Teoria ei kuitenkaan hänen mukaansa muun muassa kyennyt selittämään sitä, kuinka karismaattiset johtajat kykenevät perustavanlaatuisesti vaikuttamaan seuraajiinsa ja muuntamaan heidän tavoitteensa palvelemaan organisaation tavoitteita. (Yukl 1993, 368) Yuklin (2006, 252) mukaan Housen teoriassa alaisten näkemys johtajan epätavallisista kyvyistä on todennäköistä, mutta ei pakollista toisin kuin Congerin ja Kanungon karismaattisen johtamisen attribuutioteoriassa.

Shamir, House ja Arthur julkaisivat vuonna 1993 teorian, jossa käsitellään karismaattisen johtajuuden vaikutusta motivaatioon yksilön minäkäsityksen kautta. Artikkelin korjasi ja laajensi Housen alkuperäistä teoriaa sisällyttämällä asioita ihmisen motivaatiosta ja kuvaillen tarkemmin karismaattisessa johtajuudessa tapahtuvaa vaikuttamisprosessia (Yukl 2006, 252).⁴ Shamirin, Housen ja Arthurin mukaan karismaattiset johtajat saavat aikaiseksi erinomaisia tuloksia vaikuttamalla seuraajien minäkäsityksiin. Johtajat lisäävät yrittämisen ja tavoitteiden itseisarvoa yhdistämällä ne seuraajien arvostamiin ulottuvuuksiin heidän minäkäsityksessään, jolloin niihin yhdistyy henkilön itseilmaisun, minän johdonmukaisuuden, itsetunnon ja omanarvontunnon motivoivat voimat. (Shamir, House & Arthur 1993, 584.)

House on täydentänyt teoriaansa myös muissa julkaisuissa, jotka hän on kirjoittanut yhdessä muiden tutkijoiden kanssa. Näissä julkaisuissa House ja muut kirjoittajat ovat painottaneet vahvasti karismaattisen johtajan persoonallisuuspiirteitä karismaattisuutta ennustavina tekijöinä (House, Spangler & Woycke 1991, 390–391; House & Howell 1992, 102–103).

⁴ Artikkelissaan kirjoittavat puhuvat karismaattisesta johtajuudesta, mutta sisällyttävät siihen myös transformationaalisen johtajuuden teorian. (Shamir, House & Arthur 1993, 577).

Johtajan persoonallisuuspiirteiden etsintä kuuluu piirreteoreettiseen johtajuuden tutkimukseen. Tutkijoiden mukaan johtajan piirteitä on tutkittu laajasti maailmalla, mutta tutkijat eivät ole löytäneet universaalia piirteiden joukkoa, joka takaa johtajan menestyksen (Yukl 2006, 13; Conger & Kanungo 1998, 38). Myös Bryman (1993) jakaa tämän näkemyksen. Hänen mukaansa tutkimustulokset viittaavat siihen, että on olemassa joukko persoonallisuuspiirteitä, jotka voidaan yhdistää taipumukseen tulla karismaattiseksi johtajaksi. Tulosten perusteella ei kuitenkaan voida osoittaa, että jokin tietty piirre olisi hallitseva kaikilla karismaattisilla johtajilla. Voidaan sanoa, että tarkastelun kohteena olevalla karismaattisella johtajalla on jokin tietty piirre, jonka hänen seuraajansa huomaavat. Siitä kuinka merkittävä tämä piirre on karisman kannalta, ei voida sanoa mitään ja onkin todennäköistä, että johtajan alaiset ja johtaja itse ovat voineet alkaa korostaa tätä piirrettä. (Bryman, 1992, 49.)

3.3.3 Karismaattisen johtamisen attribuutioteoria

Jay Conger ja Rabindra Kanungo julkaisivat vuonna 1987 teorian, jossa karismaattista johtajuutta pidetään attribuutiona.⁵ Alkuperäistä teoriaa on sen jälkeen paranneltu Congerin (1989) julkaisulla sekä Congerin ja Kanungon (1998) julkaisulla. Karisman attribuutioteoriassa merkitykselliseksi nousee se, minkälaisen johtajan käyttäytymisen alaiset näkevät karismaattisena. Teorian mukaan tätä määrittävät johtajan käyttäytyminen, ammattitaito sekä tilanne. (Yukl 2006, 250; Bryman 1992, 102.) Karismaattisen johtajan käytöksessä on erilaisia komponentteja, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Niiden esiintyminen ja intensiteetti vaihtelevat eri karismaattisilla johtajilla. (Conger & Kanungo 1998, 48.)

Karismaattiset johtajat kykenevät aistimaan käyttämättömät mahdollisuudet ja heikkoudet nykyisessä tilanteessa. Heillä on taipumus havaita herkästi asioita sekä sosiaalisesta että fyysikaalisesta ympäristöstä, jossa he toimivat. Mikäli johtaja ei kykene arvioimaan tilannetta oikein, niin hänen strategiansa ja toimintansa eivät johda organisaation kannalta suotuisaan tavoitetilaan. Tästä syystä johtajan on kyettävä tekemään realistisia arvioita ympäristön muodostamista rajoitteista sekä niistä resursseista, jotka ovat tarvittavia organisaation muutoksen kannalta. (Conger 1989, 26, 27; Conger & Kanungo 1998, 51–52, Yukl 2006, 250; Bryman 1992, 102.)

⁵ Attribuutiolla tarkoitetaan ominaisuuden tai asian kytkemistä tiettyyn syyhyn, henkilöön tai seikkaan (Valpola 1996, 90).

Niinä aikoina, jolloin organisaatiossa näyttäisi olevan kaikki hyvin, karismaattisilla johtajilla on suuri rooli muutoksen tarpeen edistämässä luomalla vajeita tai liioittelemalla olemassa olevia pieniä vajeita. He voivat myös ennakoita tulevaisuuden muutoksia ja saada aikaan sopivat olosuhteet näitä varten. Tilanteen konteksti voidaan joka tapauksessa nähdä muodostavan tekijän, joka luo olosuhteet tietynlaiseen johtajan käyttäytymiseen. Tämä käyttäytyminen puolestaan muodostaa perustan johtajan karismalle. (Conger & Kanungo 1998, 53.)

Ympäristön arvioimisen jälkeen karismaattiset johtajat luovat vision. Visiota voidaan pitää karismaattisen johtajuuden kulmakivenä ja se tarkoittaa jotakin ideaalia tavoitetta, jonka johtaja haluaa organisaation saavuttavan tulevaisuudessa. Tavoitteen luonne, muotoilu, artikulaatio sekä keinot, joilla se saavutetaan erottavat karismaattisen johtajan vision ja ei karismaattisen johtajan vision. Mitä enemmän johtajan asettama ideaalinen tavoite poikkeaa nykytilasta, sitä todennäköisempää on, että alaiset uskovat johtajalla olevan visionäärisiä kykyjä. Mikäli visio kuitenkin poikkeaa liian paljon organisaation nykytilasta, niin organisaation muut jäsenet eivät hyväksy tätä visiota. (Conger & Kanungo 1998, 54; Conger 1989, 26–27, 36; Yukl 2006, 250; Bryman 1992, 102.)

Vision välittyminen johtajan seuraajille on kriittinen karismaattisessa johtamisprosessissa. Kahdella henkilöllä voi olla samat loogiset argumentit, mutta tapa, jolla he puhuvat on erilainen ja näin myös vaikutus seuraajiin on erilainen. Johtaja käyttää vision kommunikoinnissa alaisilleen erilaisia retorisia keinoja, joita ovat vertauskuvien käyttö, tarinoiden käyttö, toisto, rytmi sekä kehystäminen. Näitä keinoja käyttämällä hän varmistuu siitä, että visio ymmärretään oikein, se on uskottava ja sen sisältämät ideat tuntuvat jännittäviltä. (Conger 1989, 73–85, 93.)

Karismaattiset johtajat rakentavat alaitensa luottamusta menestyksellä, omakohtaisella esimerkillä, henkilökohtaisella riskinotolla ja epätavallisella käyttäytymisellä sekä asiantunteumuksella (Conger & Kanungo 1998, 56; Conger 1989, 27, 94; Yukl 2006, 250; Bryman 1992, 102.). Lisäksi Conger ja Kanungo (1998, 56) huomauttavat, että Walsterin, Aronsonin ja Abrahamsin mukaan johtajia pidetään luottamuksen arvoisina, kun he tuovat esiin oman positiionsa mielenkiinnostomasti ja osoittavat enemmän kiinnostusta seuraajiensa tarpeita kohtaan kuin omia tarpeita kohtaan.

Karismaattiset johtajat luottavat psykologiseen prosessiin, jota kutsutaan voimaannuttamiseksi. Tämän prosessin kautta he kykenevät nostamaan seuraajiensa uskoa omiin kykyihinsä saavuttaa asetettu visio. Alaisten voimaantuminen saavutetaan asettamalla alaisille sopivan haastavia tavoitteita, osoittamalla luottamusta alaisia kohtaan, vaikuttamalla alaisten tunteisiin sekä osoittamalla vahvaa itseluottamusta. (Conger, 1989, 108–119.)

Karismaattisen johtajuuden attribuutioteorian ensimmäinen versio ei antanut selkoa niistä vaikuttamisprosesseista, joita karismaattiseen johtajuuteen kuuluu. Congerin vuonna 1989 suorittamat haastattelut antoivat kuitenkin selkoa siitä miksi karismaattisen johtajan seuraajat sitoutuvat niin suuresti missioon. (Yukl 2006, 251.) Karismaattisen johtajan käyttäytymisen voidaan nähdä tähtäävän vaikuttavan hänen seuraajiensa arvoihin, asenteisiin sekä käyttäytymiseen (Conger & Kanungo 1998, 57).

3.4 Pseudotransformationaalinen johtaminen ja negatiivinen karismaattinen johtaminen

Transformationalisesta ja karismaattisesta johtamisesta puhuttaessa, useat kirjoittavat käyttävät Housen ja Howellin muodostamaa jakoa sosiaalisesta karismaattisesta johtamisesta ja persoonallisesta karismaattisesta johtamisesta⁶ (Bass & Riggio 2006, 13; Conger & Kanungo 1998, 212; Yukl 2006, 259). Housen ja Howellin mukaan sosiaalinen karismaattinen johtaminen perustuu tasa-arvoa korostaan käyttäytymiseen, palvelee yhteistä etua eikä vain johtajan etua ja kehittää sekä voimaannuttaa muita. Persoonallinen karismaattinen johtaminen vastaa heidän mukaansa perustuu persoonalliseen dominanssiin ja autoritaariseen käytökseen, palvelee johtajan etuja ja hyväksikäyttää muita. (House & Howell 1992, 84.)

Tutkijat nimittävät negatiivista transformationaalista johtamista pseudotransformationaliseksi johtamiseksi. (Bass & Steidlmeier 1999, 186; Bass & Riggio 2006, 13) Bass lainaa aiempaa julkaisuaan, jonka mukaan pseudotransformationaaliset johtajat motivoivat seuraajiaan vastakkainasettelulla eivätkä niillä asioilla, jotka ovat hyviä koko yhteisölle. He eivät edistä seuraajien itsensä toteuttamisen tarpeita vaan tätä puutetta muilla keinoilla. Lisäksi he pyrkivät edistämään johtajien omia tarpeita eivätkä yhteistä hyvää. On myös todennäköisempää, että he edistävät kateutta, ahneutta, vihaa ja konfliktia sen sijaan että edistäisivät altruismia, harmoniaa ja yhteistyötä. Transformationaalisen ja pseudotransformationaalisen johtajuuden tarkastelussa on kuitenkin huomioitavat, että suurin osa johtajista ei edusta kumpaakaan äärilaita. (Bass & Steidlmeier 1999, 191.)

⁶ House ja Howell artikkelissa transformationaalinen johtaminen kuuluu karismaattiseen johtamiseen (House & Howell 1992, 81).

Karisman negatiivisista puolista puhuttaessa tutkijat käyttävät eri käsitteitä. Osa tutkijoista puhuu karisman tummasta puolesta (Conger 1989, 137; Yukl 2006, 259), osa puhuu karisman varjopuolesta (Conger & Kanungo 1998, 211) ja osa käyttää termiä musta karisma (Nissinen 2000, 65; Takala 2003, 49). Termien vaihtelevuudesta huolimatta niiden sisältö on pääosin sama.

Musta karisma on käsite, joka viittaa ulospäin karismaattiselta vaikuttavaan johtajaan, joka todellisuudessa pyrkii toimissaan oman edun tavoitteluun (Nissinen 2000, 65; Takala 2003, 49).

Tummaa karismaa omaavat johtajat pyrkivät keskittämään valtaa itselleen. He pyrkivät siihen, että organisaation jäsenet omistautuvat ideaalien sijasta heihin, jolloin ideologisia vetoomuksia käytetään vain vallan tavoitteluun. Valtaan pääsemisen jälkeen ideologiat unohdetaan ja keskitytään henkilön palvontaan. Tällaiset johtajat pyrkivät pitämään alaisensa heikkoina ja riippuvaisina johtajista, jolloin myös vallankäyttö on hyvin keskittynyttä. Organisaation päätökset tehdään johtajien omanarvon tavoittelu ja vallan tavoittelu edellä sen sijaan, että ne heijastaisivat huolenpitoa johtajan seuraajista (Yukl 2006, 259.)

Nissinen (2000, 65) jatkaa, että mustan karisman omaavaa johtajaa voi arvojen tasolla ohjata puhdas oman edun tavoittelu, jolloin pitkällä aikavälillä johtajan toiminta on haitallista organisaatiolle. Takala (2003, 49) on asiassa samaa mieltä ja argumentoi, että musta karisma tuottaa tuhoa ihmisille ja yhteiskunnilla.

Karismaattisen johtajan ei tarvitse välttämättä olla mustaa karismaa omaava, jotta karisman negatiiviset vaikutukset tulevat näkyviin. Conger (1989) kirjoittaa karisman negatiivisista puolista. Hänen mukaansa karismaattisuus on kaksiteräinen miekka, jonka vahvimmat puolet (visio, kommunikaatio, johtamiskäytänteet) voivat kääntyä sitä itseään vastaan. (Conger 1989, 137, 149, 153.)

3.5 Esitettyjen teorioiden kriittinen tarkastelu

Tässä luvussa esiteltiin transformationaalisen johtajuuden teoria sekä kaksi neokarismaattisen johtajuuden teoriaa. Näissä kaikissa kolmessa teoriassa tarkastelukohteena on ainoastaan johtaja (Shamir 2007, xii).⁷ Tästä syystä ne painottavat johtajalta seuraajille tapahtuvaa yksisuuntaista vaikuttamista ja niistä puuttuu kokonaan ajatus siitä, että johtajat ovat monella tapaa riippuvaisia seuraajistaan ja organisaatioistaan (Virtaharju 2016, 13).

Johtajakeskeinen näkökulma unohtaa seuraajien antaman panoksen. Motivoituneet ja ammatitaitoiset seuraajat ovat välttämättömiä onnistuneelle työlle johtajan johtamassa yksikössä. (Yukl 2006, 133.) Toisaalta oletamus sankarillisesta johtajuudesta kallistaa teorioita liikaa selittämään tehokkuutta johtajan taidoilla ja toiminnalla. Teorioiden tulisi asettaa suurempi painoarvo vastavuoroiselle vaikuttamisen prosessille ja käsitellä tarkemmin jaettua –ja hajautettua johtajuutta. (Yukl 1999, 301.)

Shamirin (2007, xx) mukaan tarvitsemme tasapainoisen johtajuuden mallin, joka pitää sekä johtajaa että seuraajaa toimijana, jotta kykenisimme selittämään johtajuuden ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Tämän mallin tulee korjata sitä ylikorostusta, jonka johtaja on monissa nykyisissä johtajuuden teorioissa saanut ja sen tulee avata niitä tapoja, joilla seuraajat vaikuttavat johtajuuden prosessiin. Toisaalta mallin ei tule kokonaan olla seuraajakeskeinen, sillä tuhat tutkimukset ovat osoittaneet johtajan ominaisuuksien ja käyttäytymisen vaikutukset seuraajien motivaatioon, asenteisiin ja suoriutumiseen.

Myös Meindl (1990, 198) argumentoi, että ymmärtääksemme paremmin johtajuuden transformationaalisia aspekteja, meidän tulisi täydentää johtajakeskeisiä lähestymistapojamme seuraajakeskeisillä lähestymistavoilla. Yukl (2006, 256) kuvailee, että Meindlin omassa teoriassa karisma selittyy seuraajien keskinäisissä vaikuttamisprosesseissa, eikä niinkään, sillä miten johtaja vaikuttaa yksittäisiin seuraajiin.

⁷ Toisin kuin suurin osa muusta transformationaaliseen johtajuuteen liittyvästä kirjallisuudesta, Burns korosti sekä alaisen että johtajan roolia (Shamir 2007, xxii; Yukl 1999, 293).

Yukl (1999, 301) mukaan transformationaaliset ja karismaattiset johtajuusteoriat tarjoavat tärkeitä oivalluksia, mutta niiden sisältämät vakavat konseptuaaliset heikkoudet tulee korjata, jotta ne olisivat hyödyllisempiä. Teoriat eivät kuvaile vaikuttamisprosesseja selkeästi eivätkä tuo esille, miten johtajan toiminta vaikuttaa näihin prosesseihin. Lisäksi teoriat keskittyvät kahden henkilön väliseen toimintaan ja tämä rajoittaa teorioiden kykyä selittää johtamisen tehokkuutta ryhmä – ja organisaatiotasolla. Kahteen henkilöön keskittyvä näkökulma tulisi korvata perspektiivillä, jossa otetaan huomioon toisiinsa yhteydessä olevat eri näkökulmat. Nämä näkökulmat ovat: kahdenvälinen, ryhmä ja organisaatio.

Yukl (1999, 301) jatkaa, että teorioiden universaalia hyödynnettävyyttä on korostettu liikaa. Transformationaalista – ja karismaattista johtajuutta helpottavat ja toisaalta rajoittavat ehdot ansaitsevat enemmän huomiota, jotta ymmärretään niiden organisaatioille aiheuttamia käytännön vaikutuksia paremmin.

4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS

Käyn tässä luvussa läpi pilottikyselyn tulokset ja varsinaisen kyselyn tulokset. Pilottikyselyn tulokset läpikäydään samaan tapaan, kuin varsinaisen kyselyn tulokset, mutta niitä ei käytetä johtopäätöksissä.

4.3 Pilottikysely

Toteutin pilottikyselyn Karjalan Prikaatin Karjalan tykistörykmentin ensimmäisen kenttätykistö patterin aliupseerikoulun oppilaille sisältäen reserviupseerikouluun lähtevät oppilaat 18.10.2018. Tein valinnan sillä perusteella, että pilottikyselyn aikana jalkaväkilinja, johon itse kuuluin, opiskeli Lappeenrannan Maasotakoulussa. Maasotakoulusta on melko lyhyt matka Karjalan Prikaatiin. Toisekseen kadettikoulun aikainen ensimmäisen vuosikurssin huonekaverini oli töissä Karjalan tykistörykmentissä, joten tuntui luonnolliselta ottaa häneen asiassa yhteyttä ja toteuttaa pilottikysely Maasotakoulun opintojen aikana.

Kysely toteutettiin sähköisesti hyödyntäen Google Forms – alustaa. Suurin osa oppilaista vastasi sähköiseen kyselyyn käyttäen omaa älypuhelimiaan. Kyselyyn oli myös mahdollista vastata käyttäen paperia ja kynää. Sekä sähköisessä kyselylomakkeessa, että paperisessa kyselylomakkeessa oli samat kysymykset samassa järjestyksessä. Pilottikyselyn paperinen lomake löytyy tämän tutkimuksen liitteestä 2.

Kyselyn sähköiseen lomakkeeseen vastasi 51 henkeä ja paperiseen alle kymmenen oppilasta. Analysoinnissa käytin ainoastaan sähköiseen lomakkeeseen tulleita vastauksia. Tämä johtui siitä syystä, että opintojen päätyttyä Maasotakoulussa, paperiset lomakkeet hävisivät muuton yhteydessä. Sähköiseen lomakkeeseen vastanneista 51:stä vastauksesta 50 oli sellaisia, joissa oli analysoitavaa informaatiota.

Kyselyn alkaessa kerroin oppilaille kyselyn tarkoituksen, kyselyn vastausohjeet sekä sen, että raportointivaiheessa raportointi toteutetaan siten, että vastauksista ei voi tietää vastaajan henkilöllisyyttä. Kerroin myös, että kymmenen vastausta, joista käy eniten ilmi, että vastaaja on pyrkinyt pohtimaan kysymyksiä ja vastaamaan, niin hyvin kuin mahdollista, osallistuvat kolmen kahvilipun arvontaan. Tällä pyrittiin saamaan vastaajat vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman yksityiskohtaisesti sen sijaan, että he vastaisivat muutamalla sanalla, jolloin tieto jää sisällöltään hyvin vähäiseksi.

Kyselyssä oli yhteensä kahdeksan kysymystä. Kaksi ensimmäistä kysymystä koskivat vastaajien taustatietoja. Kolmannessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin nimeämään se henkilö, jonka johtamassa sodan ajan ryhmässä he mieluiten haluaisivat palvella. Kysymyksissä 4–7 vastaajia pyydettiin kuvailemaan kysymyksessä kolme valitsemaansa henkilöä, tämän ominaisuuksia ja käyttäytymistä sekä tilanteita, joissa henkilön johtajuus nousee parhaiten esiin. Kyselyn kahdeksas kysymys oli suljettu kysymys, jossa vastaajilta kysyttiin mielipidettä siitä, onko henkilö karismaattinen vai ei.

Kysymykset 4–7 on analysoitu siten, että kävin ensin läpi kyseisen kysymyksen kaikki vastaukset ja muodostin vastauksia lukiessani vastauksen sisällön perusteella yhden tai useamman kategorian, joihin sijoitin vastauksen sisällön. Siirrettyäni jokaisen vastauksen sisällön parhaiten sisältöä vastaavaan kategoriaan aloin tarkastella kategorioiden sisällä olevia, vastauksista pilkottuja tekijöitä. Mikäli tekijät eivät muodostaneet eheätä jatkumoa, niin loin uuden kategorian, johon siirsin nämä alkuperäiseen kategoriaan sopimattomat tekijät. Lopuksi yhdistelin hyvin lähellä toisiaan olevia kategorioita yläkategorioiksi.

4.3.1 Pilottikyselyn analyysi

Ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin vastaajia antamaan etunimensä ja sukunimensä ensimmäinen kirjain. Etunimi ja sukunimen ensimmäinen kirjain pyydettiin kahvilippujen arvontaa varten. Toisessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin nimeämään mihin tupaan he kuuluvat. Tupia oli yhteensä seitsemän ja vastaajamäärä tupaa kohden vaihteli kolmesta hengestä kolmeentoista.

Kyselyn kolmas kysymys oli muotoiltu seuraavasti:

Kysymys: "Mikäli joukkomme joutuisi sotaan, haluaisinko toimia hänen johtamassaan ryhmässä kuolemanvaaran sisältävissä tilanteissa?" Nimeä tuvastasi kenen ryhmässä haluaisit toimia (etunimi, sukunimen ensimmäinen kirjain)

Seitsemästä tuvasta kolmesta erottui yksi henkilö ja neljässä tuvassa vastaukset menivät melko tasan kahden tai useamman henkilön kesken. Osa oppilaiden vastauksista ei noudattanut ohjeessa annettua kaavaa nimen muotoilun osalta.

Neljännessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin kuvailemaan valitsemaansa henkilöä mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Kysymys oli muotoiltu seuraavasti:

Kuvaile mahdollisimman yksityiskohtaisesti mikä sai sinut valitsemaan juuri tämän henkilön.

Luokittelun jälkeen vastauksista erottui yhteensä 37 erilaista kategoriaa. Näistä kategorioista neljä eniten vastauksia sisältäviä olivat nimeltään: **Määrätietoinen ja itsevarma, Luotettava, Osaava, Tilanteenmukainen.**

Määrätietoinen ja itsevarma – kategoriaan kuuluvat vastaukset painottivat henkilön määrätietoisuutta, päättäväisyyttä ja tahtoa.

"Hän on hyvin luotettava ja määrätietoinen tehtävissään, jota suorittaa."

"Asioita kysyttäessä vastaa varmasti ja tietävästi—."

"Vahva johtaja, on todella määrätietoinen mutta samalla lempeä johtaja."

Luotettava – kategorian vastauksissa nousee esiin henkilön luotettavuus.

”Hän on luotettava, keksii hyviä ratkasuja nopeasti ja on pätevä johtaja.”

”Kyseinen henkilö on luotettava ja tulee toimeen kaikkien kanssa.”

”Hän on luotettava, keksii hyviä ratkasuja nopeasti ja on pätevä johtaja.”

Osassa tähän kategoriaan kuuluvista vastauksista vastaajat ovat tarkentaneet mistä luottamus on muodostunut. Vastaajat ilmoittavat luottavansa henkilöön, koska ovat nähneet tämän olevan osaava eri tehtävissä. Toisaalta vastaajat myös kuvailevat, että luottamus syntyy läheisestä suhteesta henkilöön.

”Olen nähnyt hänen kykynsä ja ajattelu tavan toiminnassa niin luotan häneen.”

”On luotettava ja tietää paljon kaikesta. On myös läheisin tuvasta joten tunnen hänet parhaiten joten luottamus tulee sitä kautta, pystyy luottamaan että ei jätä ja toimii ryhmän hyväksi. Myös se miten johtaa ihmisiä on hyvää ja pysyy rauhallisena tilanteessa kuin tilanteessa. Tärkein on kun pystyt luottamaan hänen tekemiin valintoihin kun ne palvelusajalla tehdyt valinnat ovat osoittautuneet hyväksi.”

”Tärkein on kun pystyt luottamaan hänen tekemiin valintoihin kun ne palvelusajalla tehdyt valinnat ovat osoittautuneet hyväksi”

Osaava – kategoriaan kuuluvissa vastauksissa tuli esille henkilön käytännön osaaminen. Vastaajat ovat kuvailleet valitsemansa henkilön osaamista eri tavoin.

”Hän osaa hommansa juuri niinkuin pitää ja toimii annettujen ohjeiden perusteiden.”

”Hän on ollut esimerkillinen ja tehnyt hommansa hyvin ryhmänjohtajana, oppilasjohtajana ja myös joukkueenjohtajana.”

”Koska hän on näyttänyt hyvää johtamista ja hän on myös selvinnyt vaikeista tilanteista erittäin hyvin”

Tilanteenmukainen – kategoriaan kuuluvissa vastauksissa nousi esiin henkilön kyky sopeuttaa oma käytös tilanteen vaatimalle tasolle. Vastauksista käy ilmi, että henkilö pystyy olemaan rento silloin, kun tilanne sen sallii ja tomera silloin, kun tilanne sitä vaatii. Toisaalta henkilön nähdään myös kykenevän toimimaan yllättävissä tilanteissa.

”Sanavalmis ja tekee päätöksiä. Ei jäädy tilanteessa ja toimii tilanteen vaatimalla tavalla. Ajattelee joukon parasta ja asettaa joukon hyödyn oman hyötynsä edelle.”

”–on sekä rento ja mukava mutta myös vaadituissa tilanteissa tomera ja päättäväinen, joka on johtajassa tärkeää.”

”Tulee toimeen, on ystävällinen mutta johtaessaan ottaa johtajan paikan eikä ajattele toisia kavereina, toisia tuttuina tai mitään muuta.”

Viidennessä kysymyksessä pyrittiin selvittämään henkilön mahdollisesti positiivisesti erottuvia ominaisuuksia vastaajien mielestä. Kysymys oli muotoiltu seuraavasti:

Onko valitsemallasi henkilöllä jokin sellainen fyysinen tai muu ominaisuus, jolla hän selvästi erottuu muista positiivisesti? Kuvaile tätä ominaisuutta mahdollisimman tarkasti.

Luokittelun jälkeen vastauksista erottui yhteensä 32 erilaista kategoriaa. Näistä kategorioista selvästi eniten vastauksia keräsi **Fyysiset ominaisuudet** – kategoria ja toisena oli **Asenne** – kategoria. Muut kategoriat keräsivät melko tasaisesti vastauksia.

Fyysiset ominaisuudet – kategorian vastauksissa tuli esiin eniten hyvä kunto.

”Fyysisesti hyvässä kunnossa eikä ole ryhmässä se jäsen kenen jaksaminen loppuu ensimmäisenä.”

”Voima ja juoksukunto. Pystyy pitkiin ja raskaisiin harjoituksiin.”

”On fyysisesti todella hyvässä kunnossa ja fyysisissä testeissä jaksaa painaa vaikka tuntuisi pahalta – –”

Muutamit vastaajat olivat lisäksi ottaneet esille henkilön ruumiinrakenteen.

”Fyysinen ominaisuus. Hyvässä kunnossa, pitkä ja ryhdikäs, kova ääni– –”

”Henkilö on lyhyt mutta raamikas. Ei myöskään ruma.”

Asenne – kategorian vastauksissa korostuu henkilön positiivinen asenne sekä halu oppia ja kehittää itseään.

”Innokkuus ja halu oppia. Hän on jatkuvasti positiivisella mielellä ja pyrkii sisäistämään kaikki asiat joita hänelle opetetaan. Hänestä paistaa läpi oppimisen riemu.”

”Hänen motivaatio ja asenne on positiivinen ja hän jaksaa täyttää tehtävät kunnolla js jatkaa, vaikka olisi väsynyt tai rasittunut.”

”Suhtautuu myös positiivisesti fyysisiin haasteisiin koska pystyy sitä kautta kehittämään itseään.”

Kysymys kuusi oli muotoiltu seuraavasti:

Pohdi valitsemasi henkilön käyttäytymistä. Onko hänen käyttäytymisessään tai sosiaalisessa kanssakäymisessä jotain sellaista, jolla hän selvästi erottuu muista positiivisesti?

Luokittelun jälkeen vastauksista erottui yhteensä 29 erilaista kategoriaa. Näistä kategorioista eniten vastauksia keräsivät: **Tulee toimeen kaikkien kanssa, Sosiaalinen, Muut huomioiva.**

Tulee toimeen kaikkien kanssa – kategorian vastauksissa tulee esille se, että henkilö tulee toimeen kaikkien kanssa.

”Tulee kaikkien kanssa toimeen, seisoo vahvasti sanojensa takana ja omaa vahvat mielipiteet kumoamatta kuitenkaan muiden mielipiteitä”

”Ihmisenä sellainen, jonka kanssa lähes kuka tahansa tulee helposti toimeen. Hänen kanssaan on helppo puhua.”

”Tulee ja yrittää tulla kaikkien kanssa toimeen, kuuntelee kaikkia ja pitää huolta kaikista.”

Kaksi vastaajaa otti lisäksi esille sen, että henkilö kyllä tulee toimeen kaikkien kanssa, mutta pystyy silti pitämään puoliaan.

”Pyrkii tulemaan toimeen kaikkien kanssa, mutta on silti aina valmiina pitämään puolensa tilanteen sitä vaatiessa.”

”Tulee toimeen lähes kaikkien kanssa mutta ei pelkää ilmaista mielipiteitään.”

Sosiaalinen – kategorian vastauksissa tulee esille se, että henkilön kanssa on helppo puhua ja hänellä riittää puhuttavaa.

”Aloittaa itse keskustelun ja muutenkin helppo puhua”

”Hän on todella puhelias ja pystyy seurustelemaan vaivattomasti tuntemattomankin kanssa. Hänen kanssaan on todella helppo keskustella ja hän osaa kuunnella.”

”Sosiaalisissa tilanteissa hän on yleensä keskustelussa vahvasti mukana ja kertoo aina oman mielipiteensä”

Muut huomioiva – kategorian vastauksissa tulee esille se, että henkilö välittää toisista ihmisistä ja heidän tarpeistaan.

”Hän on sosiaalinen ja välittää muista.”

”Ei puhu pahaa kenestäkään”

”Hän on reilu kaikille ja ottaa muiden tarpeet huomioon.”

Vastaajat kokivat myös, että henkilö kuuntelee muita ja on valmis vastaanottamaan muidenkin mielipiteitä eri asioihin liittyen.

”Tuo esille oman mielipiteensä selkeästi ja kuuluvalla äänellä mutt on silti valmis vastaanottamaan muidenkin ajatuksia”

”Hän on kannustava, ja valmiina ottamaan muidenki mielipiteen huomioon—”

”Hän on kannustava, ja valmiina ottamaan muidenki mielipiteen huomioon—”

Seitsemännessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin pohtimaan sitä, minkälaisessa tilanteessa henkilön johtajuus nousee esiin. Kysymys oli muotoiltu seuraavasti:

Millaisissa tilanteissa henkilön johtajuus nousee esiin?

Luokittelun jälkeen vastauksista erottui yhteensä 23 erilaista kategoriaa. Näistä kategorioista selvästi eniten vastauksia keräsivät seuraavat kategoriat: **Vaikeissa tilanteissa, Kiireessä.** Myös kategoria **”Toimiessaan johtajana”** erottui hieman joukosta.

Vaikeissa tilanteissa – kategorian vastauksissa tulee esille se, että tilanne vaatii johtamista ja henkilö kykenee vastaamaan tähän vaatimukseen. Vastaajat kuvailevat näitä tilanteita sanoilla stressaava, tiukka ja painostava.

”Silloin, kun tilanne on tukala eikä kukaan muu uskalla avata suutaan.”

”Stressaavissa tilanteissa ja tilanteissa joissa muut eivät tiedä miten toimia.”

”Stressavissa tilanteissa jossa kaikilla on oma mielipide ja asiaan ei saada selkoa”

Kiire – kategoriaan vastauksissa tulee esille se, että tilanteissa on vähän aikaa tehdä päätös.

”Kun asiat täytyy nopeasti saada järjestykseen ja tehtyä”

”Äkkisissä tilanteissa joissa pitää tehdä päätös nopeasti ja pitää tehdä oikea päätös.”

”Paineen alla kun aikataulut ovat tiukat ja monta asiaa pitää saada aikaiseksi”

Toimiessaan johtajana – kategorian vastauksissa nousee esille se, että henkilön johtajuus nousee esille tilanteissa, jolloin hän on formaalissa esimiesasemassa.

”Ainakun pitää johtaa hän ottaa vastuun hyvinmielin vastaan ja hoitaa homman kunnolla.”

”Hänen johtajuutensa nousee parhaiten esiin metsäharjoituksissa ja oppilasjohtajuustilanteissa, joissa hänet on asetettu johtajan asemaan.”

”Loogisesti sillon kun hänelle on annettu johtajatehtävä”

Kyselyn viimeisessä eli kahdeksannessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin vastamaan seuraavaan suljettuun kysymykseen:

Onko valitsemasi henkilö mielestäsi karismaattinen?

Kysymys oli suljettu ja vastaajilla oli mahdollisuus valita, joko ”kyllä” tai ”ei”. Vastaajista 86,3%, eli 44 henkeä piti valitsemaansa henkilöä karismaattisena ja 13,7%, eli 7 henkeä vastaavasti ei pitänyt valitsemaansa henkilöä karismaattisena.

Kyselyn lopussa vastaajilla oli mahdollisuus antaa palautetta kyselystä.

4.3.2 Pilottikyselyn kriittinen tarkastelu

Pilottikyselyn neljännessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin pohtimaan syitä sille, miksi he olivat antaneet tietylle henkilölle parhaan numeron vertaisarviossa. Vastaajat ovat kuvailleet valitsemaansa henkilöä hyvin erilaisin termein. Määrätietoisuus ja itsevarmuus, luotettavuus, ammattitaito sekä tilanteemukaisuus näyttävät korostuvan jonkin verran vastaajien vastauksissa. Sen sijaan henkilön fyysiset ominaisuudet eivät tulleet juurikaan esille vastauksissa. Tästä huolimatta viidennen kysymyksen vastauksissa fyysiset ominaisuudet korostuivat selvästi eniten. Tutkija pitää todennäköisenä, että viides kysymys on johdatellut vastaajia vastaamaan siten, että fyysiset ominaisuudet ovat korostuneet. Viides kysymys oli muotoiltu seuraavasti:

Onko valitsemallasi henkilöllä jokin sellainen fyysinen tai muu ominaisuus, jolla hän selvästi erottuu muista positiivisesti? Kuvaile tätä ominaisuutta mahdollisimman tarkasti.

Kuudennen kysymyksen osalta vastaajien vastauksissa korostunut muiden kanssa toimeen tulo sekä sosiaalisuus voivat olla samoin kuin kysymyksen viisi osalta seurausta johdattelevasta kysymyksenasettelusta. Kuudes kysymys oli muotoiltu seuraavasti:

Pohdi valitsemasi henkilön käyttäytymistä. Onko hänen käyttäytymisessään tai sosiaalisessa kanssakäymisessä jotain sellaista, jolla hän selvästi erottuu muista positiivisesti?

Myös seitsemännen kysymyksen asettelussa on ongelmia, sillä kysymyksessä kysytään henkilön johtajuudesta ilman minkäänlaista kontekstia tai liittymäpintaa muihin kysymyksiin. Kysymyksen tarkoituksena oli saada lisää ymmärrystä siitä, millaisten tilanteiden kautta vastaajat olivat ymmärtäneet henkilön sopivan johtajaksi. Kysymys seitsemän oli muotoiltu seuraavasti:

Millaisissa tilanteissa henkilön johtajuus nousee esiin?

Kysymys kahdeksan oli suljettu kysymys, jossa vastaajia pyydettiin valitsemaan, onko heidän valitsemansa henkilö karismaattinen vai ei. Kysymys on jälleen kerran johdatteleva ja lisäksi käytössä oli kaksiportainen asteikko, jolloin vastauksen tarkkuus on hyvin heikko.

Pilottikyselyn perusteella kyselyn avointen kysymysten muotoilua on syytä parantaa sekä lisätä mukaan enemmän suljettuja kysymyksiä, joissa asteikkona on Likert.

Pilottikysely toteutettiin aliupseerikoulun oppilaille. On todennäköistä, että heiltä saadut tulokset eroavat P – kauden varusmiehiltä saaduista tuloksista, sillä aliupseerikoulun oppilaat ovat olleet palveluksessa pidempään, he ovat valikoituneita ja heille on annettu formaalia johtajakoulutusta.

4.4 Varsinainen kysely

Varsinainen kysely toteutettiin 21.2.2019 Karjalan tykistörykmentin ensimmäisen kenttätykistö patterin alokkaille. Tutkija päätti pitää varsinaisen kyselyn kyseiselle yksikölle, sillä pilottikysely oli toteutettu yksikön aliupseerikoululle onnistuneesti.

Alokkat suorittivat juuri ennen kyselyä varsinaisen vertaisarvioinnin toisistaan. Kaikki alokkat, jotka suorittivat vertaisarvioinnin, suorittivat myös kyselyn (n = 36). Vertaisarvioinnin toteutus poikkesi hieman yleisestä ohjeistuksesta. Tämä asia ja sen vaikutukset kyselyn sekä tutkimuksen validiteetille käsitellään alaluvussa 4.4.3.

Kyselyn ohjeistus aloitettiin välittömästi vertaisarvioinnin jälkeen. Ohjeistuksessa selitin alokkaille tutkimuksen taustat, vastausohjeet sekä sen, että alokkaiden vastaukset raportoidaan siten, että vastauksista ei pysty yksilöimään vastaajaa. Lisäksi kerroin, että kymmenen sisältöään pohdituimman vastauksen kesken arvotaan kahviliput kolmelle henkilölle. Tämän tarkoitus oli kuten pilottikyselyssä, saada vastaajat vastamaan mahdollisimman tarkasti kyselyn avoimiin kysymyksiin.

Kyselyyn vastaaminen toteutettiin sähköisesti Google Forms – alustaa hyödyntäen. Alokkaat vastasivat paikan päällä käyttäen omia älypuhelimiaan. Varamenetelmänä tutkijalla oli mukanaan paperisia lomakkeita, joita olisi ollut mahdollista käyttää, mikäli alokas ei syystä tai toisesta kykenisi käyttämään älypuhelimiaan vastaamiseen. Yksikön kouluttaja oli kuitenkin ohjeistanut alokkaita ottamaan ladatut älypuhelimensa mukaan tilaisuuteen, joten kaikkien 36 alokkaan osalta vastaaminen tapahtui käyttäen älypuhelimia. Kyselyn paperinen lomake on tämän tutkimuksen liitteenä numero 3.

Kyselyssä oli yhteensä 57 kysymystä, joista osa oli avoimia ja osa suljettuja.⁸ Avoimet kysymykset olivat yhtä kysymystä lukuun ottamatta kyselyn alussa. Tutkija oli muokannut pilottikyselyn avoimia kysymyksiä pilottikyselyn havaintojen perusteella siten, että kysymykset eivät olisi johdattelevia, vaan alokkaan omat ajatukset nousisivat esiin mahdollisimman tarkasti.

Kyselylomakkeessa kaikki 57 kysymystä tulivat peräjälkeen. Kysymyksissä 1–9 vastaajille esitettiin taustakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kysymykset 10–56 olivat väitteen muodossa ja kyselyn viimeinen kysymys, kysymys numero 57 oli avoin kysymys. Varusmiehet vastasivat kaikkiin kysymyksiin, mutta tässä tutkimuksessa käyn läpi ainoastaan taustakysymykset ja analysoin avoimet kysymykset 4–9. Päätin jättää väitteiden 10–56 analyysin kokonaan pois, koska en kyennyt mielestäni perustelemaan riittävän tarkasti millä perusteella väitteet on kyselylomakkeeseen muotoiltu. Osa väitteistä perustuu tässä tutkimuksessa esitettyyn teoriarunkoon, mutta kytkös on monesti hyvin monitulkintainen ja oma subjektiivinen näemykseni erinomaisesta johtamisesta on varmasti näytellyt suurta roolia väitteiden muodostuksessa.

Kyselyn avointen kysymysten 4–9 aineiston olen analysoinut samoin kuin pilottikyselyn avoimet kysymykset.

⁸ Ensimmäinen väite, kysymys numero 10, oli google forms – lomakkeessa kahteen kertaan. Tästä syystä Google forms:n tutkimuksen kyselysivulla näkyy 57 kysymystä. Tämän ensimmäisen väitteen analyysissä on käytetty molempien kysymysten keskiarvon keskiarvoa.

Kyselyn ensimmäisen osion kysymykset pohjautuivat karismaattisen johtamisen teorioihin sekä tämän tutkimuksen apututkimuskysymyksiin. Pyrin ensin antamaan vastaajille mahdollisuuden vapaasti kuvailla syitä sille, miksi he päätyivät arviomaan juuri kyseisen henkilön korkeimmalle vertaisarvioinnissa. Tätä seuraavissa kysymyksissä vastaajia pyydettiin pohtimaan henkilön ominaisuuksia ja käyttäytymistä. Sekä henkilön ominaisuudet ja käyttäytyminen nousevat vahvasti esiin karismaattisen johtajuuden teorioissa. Näiden kysymysten jälkeen vastaajia pyydetään nimeämään missä tilanteissa heille on käynyt selväksi arvioimansa henkilön sopivuus sodan ajan ryhmänjohtajaksi. Myös tätä kysymystä on ohjannut karismaattisen johtajuuden teorit, sillä niissä usein korostetaan kriisin merkitystä karismaattisen johtajuuden nousulle. Kyselyn toiseksi viimeisessä kysymyksessä pyritään saamaan selkoa siitä missä vaiheessa vastaajat ovat alkaneet pitää valitsemaansa henkilöä sopivana sodan ajan johtajaksi. Tutkimuksessa käytetyt teorit eivät varsinaisesti ota tähän mitään kantaa pois lukien Weberin ajatukset karismasta väliaikaisena ilmiönä. Asia on kuitenkin tutkijan mielestä mielenkiintoinen ja antaa lisää tietoa aiheesta, jota ei ole vielä tutkittu. Ensimmäisen osion viimeisessä kysymyksessä vastaajia pyydetään nimeämään tärkein henkilöön valintaan johtanut valintakriteeri.

Kyselyssä ei millään tavalla kysytä karismaattisissa johtajuusteorioissa esiintyvistä visiosta. Päätin jättää vision kokonaan pois, sillä pidän sitä epäoleellisena tekijänä peruskoulutuskauden alokkaiden vertaisarvioinneissa. Peruskoulutuskaudella alokkaat suorittavat suurelta osin käskettyjä ja valvottuja tehtäviä, joiden toteuttamisessa visio ei ole oleellinen. Karismakirjallisuudessa lisäksi liitetään visio yleensä muutokseen.

4.4.1 Kyselyn analysointi

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin kirjoittamaan etunimensä sekä sukunimensä ensimmäinen kirjain. Nimiä pyydettiin siitä syystä, että kattavimmin kyselyyn vastanneiden kesken arvottiin kolme kahvilippua. Toisessa kysymyksessä pyydettiin vastaajia nimeämään mihin tupaan he kuuluvat. Vastaajat jakaantuivat viiteen tupaan, joiden koot vaihtelivat 5 hengestä 10 henkeen.⁹

⁹ Tupien kokovaihteluun vaikuttaa mahdollisesti se, että kuljettajakoulutukseen valitut eivät olleet läsnä vertaisarviointitilaisuudessa.

Kolmannessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin nimeämään tuvastaan se henkilö tai ne henkilöt, joille he antoivat vertaisarvioinnissa numeron 9. Kahdessa tuvassa vastaajista 50 % tai yli olivat antaneet samalle henkilölle numeron 9 (5/10, 4/7). Kolmessa muussa tuvassa numeron 9 saaneet henkilöt jakaantuivat melko tasaisesti tupalaisten kesken.

Kysymys neljä oli kyselyn ensimmäinen avoin kysymys, jossa vastaajat pääsivät kirjoittamaan henkilöstä, jolle he olivat antaneet numeron yhdeksän. Kysymys neljä oli muotoiltu seuraavasti:

4. Pohdi hetki mielessäsi kyseistä henkilö. Kuvaile mahdollisimman tarkasti miksi valitsit juuri tämän henkilön.

Luokittelun jälkeen vastauksista erottui yhteensä 30 erilaista kategoriaa. Näistä kategorioista kolme eniten vastauksia kerännyttä kategoriaa ovat nimeltään: **Osaava, Avulias, Huumorintajuinen.**

Osaasiat – kategorian vastauksista käy ilmi, että henkilö suoriutuu vastaajien mielestä hyvin erilaisista tehtävistä. Vastauksista ei käy ilmi, että henkilö johtaisi jotain, vaan sen sijaan vastaajat ovat yksinkertaisesti huomanneet hänen olevan kyvykäs niissä asioissa, joita alokaiden käsketään tehdä.

”Koska hän hoitaa hommansa hyvin ja reippaasti eikä jää turhia valittelemaan”

”Ja hän osaa meille opetetut asiat, joten luottaisin häneen taistelutoverina”.

”Kykenevä tekemään kunnialla annetun tehtävän ja tekee tehtävän alusta loppuun parhaalla mahdollisella tavalla.”

Avulias – kategorian vastauksista käy ilmi, että henkilö tukee ja opastaa muita tarvittaessa. Tämän kategorian voi nähdä linkittyvän osaaasiat – kategoriaan, sillä mikäli henkilöllä itsellään ei ole osaamista johonkin asiaan, niin hän ei myöskään kykene auttamaan muita.

”Kuuntelee ja opastaa muita jos joku ei ole ymmärtänyt tehtävän antoa”

”Valitsin henkilön koska hän neuvoo aina muita sekä tekee paljon ns. työnjakoa esim. Siivouspalveluksissa”

”Hän auttaa tarvittaessa, jos tulee pulma.”

Huumorintajuinen – kategorian vastauksista käy ilmi, että henkilö on huumorintajuinen ja kykenee luomaan ympärilleen positiivisen ilmapiirin.

”Henkilö luo tuvassa positiivista ilmapiiriä ja heittää hyvää läppää.”

”Vitsikäs, eikä pelkää ’heittää läppää’ missään tilanteessa.”

”Positiivinen ihminen kaikin puolin, tulemme hyvin toimeen ja vaikka olisi huono päivä niin hän osaa piristää”

Kysymys viisi oli muotoiltu seuraavasti:

5. Pohdi hetki henkilön ominaisuuksia. Onko henkilöllä joitain sellaisia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat positiivisesti sinun arvioosi hänestä? Mikäli on, niin kuvaile niitä mahdollisimman tarkasti.

Luokittelun jälkeen vastauksista erottui yhteensä 36 erilaista kategoriaa. Näistä kategorioista viisi eniten vastauksia kerännyttä kategoriaa ovat nimeltään: **Muiden huomioiminen, Huumorintaju, Asenne, Vuorovaikutustaidot, Oikeudenmukainen**. Muut kategoriat ovat keränneet melko tasaisesti vastauksia. Yksi vastaaja ei osannut vastata kysymykseen ja kaksi jätti kokonaan vastaamatta.

Muiden huomioiminen – kategorian vastauksista käy ilmi, että henkilö ottaa muut huomioon, ymmärtää muita ja on avulias muita kohtaan. Kategoria on lähes identtinen neljännen kysymyksen Avuliaisuus – kategorian kanssa.

”Ajattelee muidenkin kuin itsensä etua.”

”Otaa muut huomioon ja on avulias kaikkia kohtaan eikä syrji muita”

”Ymmärtäväinen ja auttavainen häneltä on helppo kysyä asioita.”

Huumorintaju – kategoriaan kuuluvista vastauksista käy ilmi, että henkilö on hauska ja huumorintajuinen. Kategoriaan kuuluvat vastaukset ovat laadullisesti samantapaisia kuin Kohottaa mielialaa – kategoriaan kuuluvat vastaukset.

”Huumorintaju, ”pilke silmäkulmassa” kokoajan. Ei ota hirveän vakavasti asioita, paitsi tilanteissa joissa täytyy.”

”Joka päivä on hyviä juttuja mille nauran.”

”Iloisuus, huumorintaju”

Asenne – kategorian vastaukset painottavat henkilön motivaatiota sekä positiivisuutta. Lähes kaikissa vastauksissa, joissa mainitaan motivaatio tai positiivisuus tuodaan samalla esille myös muita asioita henkilöstä.

”Huumorintaju ja asenne”

”Reilu ja motivoitunut kaveri.”

”Hänen positiivinen asenne harjoituksissa”

Vuorovaikutustaidot – kategorian vastaukset painottavat henkilön sosiaalisuutta. **Oikeudenmukainen** – kategorian vastaukset painottavat sitä, että henkilö on reilu.

Kysymys 6 oli muotoiltu seuraavasti:

6. Pohdi hetki henkilön käyttäytymistä. Onko henkilön käyttäytymisessä sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti sinun arvioosi hänestä? Mikäli on, niin kuvaile hänen sinuun positiivisesti vaikuttavaa käyttäytymistä mahdollisimman tarkasti.

Luokittelun jälkeen vastauksista erottui yhteensä 25 erilaista kategoriaa. **Muut huomioiva** – kategoria keräsi selvästi kaikista eniten vastauksia. Tämän jälkeen eniten vastauksia keräsi **Asenne** – kategoria. Myös seuraavat kategoriat erottuivat hieman muista: **Osaava, Luo yhteishenkeä, Avulias**. Loput kategoriat keräsivät tasaisesti vastauksia eivätkä nousseet erityisesti esille. Kaksi vastaajaa ei osannut vastata, kolme vastaajaa ilmoitti, että mitään vaikuttavaa tekijää ei ole ja yksi vastaaja jätti kokonaan vastaamatta.

Muut huomioiva – kategorian vastaukset ovat hyvin samantyyllisiä, kuin kysymyksen viisi muiden huomioiminen – kategorian vastaukset. Vastaajat tuovat tässäkin kysymyksessä esille sen, että henkilö ottaa muut huomioon omassa käytöksessään ja auttaa muita mikäli tarve vaatii.

”Hän on auttanut jos on tarvinnut apua eikä jättänyt muita hätään”

”Hän ei käyttäytynyt missään vaiheessa epäreilusti tai ärsyttävästi, toisinkuin osa tupalaisistani.”

”Hän huomioi aina muiden tarpeet ja käyttäytyy sen mukaan.”

Asenne – kategorian vastaukset ovat hyvin samankaltaisia kuin kysymyksen viisi **Asenne** – kategorian vastaukset.

”Ei valita turhasta.”

”Positiivisuus, auttavaisuus ja yleinen olemus”

”Auttaa kaveria, on super positiivinen, kannusta, on vaan simppelisti hyvä jätkä”

Osaava – kategorian vastaukset painottivat henkilön käytännön osaamista. **Luo yhteishenkeä** – kategorian vastaukset toivat esiin vastaajien näkemyksen henkilöstä yhteishengen luoja. **Avulias** – kategorian vastaukset tuovat esiin sen, että vastaajien mielestä henkilö auttaa heitä tarvittaessa.

Kysymys 7 oli muotoiltu seuraavasti:

7. Pohdi hetki henkilöä erilaisissa¹⁰ tilanteissa. Minkälaisissa tilanteissa henkilön sopivuus sodan ajan ryhmänjohtajaksi on käynyt sinulle selväksi? Kuvaile näitä tilanteita mahdollisimman tarkasti.

Luokittelun jälkeen vastauksista erottui yhteensä 25 erilaista kategoriaa. Näistä kategorioista kolme eniten vastauksia kerännyttä kategoriaa on nimetty seuraavasti: **Harjoituksissa, Haasteellisiksi koetut tilanteet, Yhdessä toimiessa**. Muut kategoriat keräsivät tasaisesti vastauksia. Sen sijaan puolet vastaajista oli ilmeisesti ymmärtänyt kysymyksen väärin sillä, he vastasivat kysymykseen kuvailemalla henkilön ominaisuuksia tilanteiden sijaan. Lisäksi neljä vastaajaa ei osannut vastata kysymykseen. Näiden havaintojen perusteella voidaan sanoa, että kysymys 7 oli kaikista kysymyksistä epäselvin ja ei sellaisenaan sovellu käytettäväksi kyselyssä.

Harjoituksissa – kategorian vastauksista käy ilmi, että henkilön sopivuus sodan ajan johtajaksi on käynyt vastaajalle selväksi harjoituksissa. Osa vastaajista ei tarkenna harjoituksia sen tarkemmin ja osa mainitsee nimenomaan metsän.

”Harjoituksissa pystyy neuvomaan ja auttamaan niitä jotka ei välttämättä kerralla opi käytyä asiaa.”

”Metsä harjoituksissa”

”Esimerkiksi metsässä ja harjoituksissa tai kun tarvitsee apua”

Tässä kategoriassa kaksi vastaajaa nosti esille erityisesti teltan kasauksen.

”Otti johtajan roolin telttaa kasattaessa, antoi käskyjä muille, mitä pitää tehdä.”

¹⁰ Kysymykseen on jäänyt kirjoitusvirhe. ”erilaisissa” sijaan kysymyksessä pitäisi lukea ”erilaisissa”.

”Erilaisissa tehtävissä, joissa jonkun on pitänyt ottaa ohjat käsiinsä, kuten esim. Teltan kasaminen.”

Haasteellisiksi koetut tilanteet – kategorian vastauksissa nousee esille tilanteen haastavuus joko vastaajan omalla kohdalla tai tilanteen haastavuus yleisesti. Molemmissa tapauksissa henkilön on nähty kykenevän toimivan näissä tilanteissa.

”Jos en ole tiennyt jotain esim käsikranaatin käyttöä niin häneltä sai hyvät ohjeet”

”Tilanteissa, joissa muu ryhmä ei ole tiennyt mitä tehdä, henkilö on alkanut toimeen, vaikei ole itsekään tiennyt tarkalleen, mikä on oikea toimintatapa. Hän on ottanut aloitteen käsiinsä.”

”Kun on hätä, paniikki, kun trvitsee oikeasti tilannetajua.”

Yhdessä toimiessa – kategorian vastaukset painottavat yhdessä tekemistä. Myös tässä kategoriassa yksi vastaaja ottaa esille teltan kasauksen.

”Useissa asioissa, mitä tehdään yhdessä niin hän ottaa tilanteen haltuun.”

”Kaikki ryhmässä toimiminen. Esimerkkinä metsäleirillä teltan kasaus. Hän jakoi tehtäviä muille ja valvoi että kaikki tuli tehtyä. Hän myös oma-aloitteisesti itse teki paljon töitä.”

”Jos tehdään jotain ryhmässä niin hän osaa toimia kaikkien kanssa”

Kysymys 8 oli muotoiltu seuraavasti:

8. Missä vaiheessa P – kautta ajatuksesi henkilöstä mahdollisena johtajana tulivat ensimmäisen kerran mieleen?

Myös kysymys kahdeksan oli avoin kysymys, joten vastaajat saivat vastata siihen omin sanoin. Jaottelin vastaajien vastaukset neljään eri kategoriaan, jotka ovat: **Heti alussa, Ensimmäisillä viikoilla, Noin puolivälissä, Lopussa**. Lisäksi kolmen vastaajan vastaukset sisältyivät ”ei vastausta” – kategoriaan ja yksi vastaaja ei osannut vastata kysymykseen.

Eniten vastauksia keräsi **Ensimmäisillä viikoilla** – kategoria (11, 30,6 %).

”Ensimmäisen parin viikon jälkeen, kun tutustuin häneen paremmin.”

”2 viikolla kun ensimmäisen kerran väittelimme jostain asiasta. Kumpikin hämmästyti kun ei mennyt heti huutokisaksi.”

”Muutaman ensimmäisen viikon jälkeen.”

Seuraavaksi eniten vastauksia keräsi **Noin puolivälissä** – kategoria (10, 27,8 %).

”P-kauden puolivälissä kun kysyttiin, että ketkä sopivat johtajiksi niin suurin osa meistä suositteli häntä ja kaikki olivat samaa mieltä.”

”Noin puolessa välissä kun oltiin juttelemassa ja hän auttoi minua tavaroiden kanssa ja osasi neuvoa miten jokin kannattaa laittaa”

”Noin puolivälin paikkeilla kun oltiin enempi toimittu tupalaisten keskuudessa”

Huomattavaa on, että viisi vastaajaa kymmenestä mainitsi erikseen maastoharjoitukset.¹¹

”Ensimmäisellä harjoituksella metsässä, ryhmässä toimiessa.”

”PTAH-leirillä, kun hän otti ohjat telttanpystytyksessä.”

”Ensimmäiset leirit (PTAH)”

Kolmanneksi eniten vastauksia keräsi kategoria **Heti alussa** (7, 19,4 %).

”Tuvan tutustumisen aikana”

”Ensimmäisenä päivänä”

”Ensimmäisistä päivistä lähtien.”

Vähiten vastauksia keräsi **Lopussa** – kategoria (4, 11 %).

”Aika lopussa”

”Loppuvaiheessa”

”Kyselyn yhteydessä”

Vastaajat näyttävät jakaantuvan niihin, jotka jo melko nopeasti tulkitsevat tietyn ihmisen olevan soveltuva sodan ajan ryhmänjohtajaksi ja niihin, jotka tulevat tähän johtopäätökseen pidemmän ajan kuluessa. Toisaalta niiden vastauksissa, jotka tulevat tähän johtopäätökseen myöhemmin korostuvat nimenomaan metsäharjoitukset. Samaan tapaan myös kysymyksessä seitsemän korostuivat harjoitukset.

¹¹ Peruskoulutuskauden ensimmäiset maastoharjoitukset ovat yleensä noin puolessa välissä peruskoulutuskautta.

Kysymys 9 oli muotoiltu seuraavasti:

9. Nyt kun olet pukeut sanoiksi ajatuksesi kyseisestä henkilöstä, niin nimeä vielä se asia mikä henkilössä on kaikista tärkein, kun päätit antaa henkilölle numeron 9.

Luokittelun jälkeen vastauksista erottui yhteensä 22 erilaista kategoriaa. Näistä kategorioista **Asenne** – kategoria keräsi 9 vastausta, eli selvästi eniten. Hieman muista kategorioista erottui myös **Osa asiat** – kategoria sekä **Itsevarmuus** – kategoria. **Osa asiat** – kategoriaan sisältyi 4 vastausta ja **Itsevarmuus** – kategoriaan sisältyi 3 vastausta. Muut kategoriat keräsivät vastauksia väliltä 1 – 2. Yksi vastaaja jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

Asenne – kategorian vastauksissa ilmenee sanoja kuten asenne, positiivisuus ja motivaatio.

”Positiivisuus”

”Asenne ja tilanteeseen nähden aina asiallinen käytös.”

”Hänen johtamis halunsa,”

Osa asiat – kategorian vastaukset painottavat henkilön käytännön tekoja ja kykyjä.

”Se, että hän tekee asiat hyvin eikä jätä mitään roikkumaan”

”– – luonnollinen kyky johtaa”

”– – osaa tehtävät.”

Itsevarmuus – kategorian vastaukset keskittyivät henkilön itsevarmuuteen.

Asenne erottui kategoriana hieman muista kategorioista kysymyksissä viisi ja kuusi. Se ei kuitenkaan ollut ensimmäisenä missään muussa kysymyksessä kuin tässä viimeisessä kysymyksessä. Toisaalta **Avulias** – kategoria, joka nousi muissa kysymyksissä vahvasti esille ei noussut tässä kysymyksessä esille. Eräs selitys tälle voi olla se, että vastaajat kokevat avuliaisuuden ja huolenpidon kuuluvan osaksi ihmisen asennetta. Toisaalta voi myös olla, että vastaajille huolenpito ja auttavaisuus eivät ole olleet tärkein kriteeri heidän pohtiessaan sitä kenen ryhmässä he haluaisivat toimia sodan aikana. Myöskään **Huumorintaju** – kategoria, johon sisältyivät huumorintaju ja vitsikkyys, ei noussut tämän kysymyksen vastauksissa esille huolimatta siitä, että se oli kolmen eniten vastauksia keränneen kategorian joukossa sekä kysymyksessä neljä, että viisi.

Osaat – kategoria keräsi eniten vastauksia kysymyksessä neljä, mutta ei noussut esille myöhempien kysymysten vastauksissa. Tästä huolimatta vastaajille näyttäisi olevan hyvin tärkeää se, että henkilö on ammattitaitoinen.

Itsevarmuus ei noussut missään aikaisemman kysymyksen vastauksessa esille. Yksikään vastaaja ei kuvaillut henkilön olevan itsevarma kysymyksissä 4 – 6. Tästä huolimatta kolme vastaajaa piti henkilön itsevarmuutta tärkeimpänä valintakriteerinä valintaansa liittyen.

4.4.2 Kyselyn kriittinen tarkastelu

Kysely toteutettiin alokkaille onnistuneesti, mutta jälkikäteen tarkastelussa kyselyn toteutus aiheuttaa suuria haasteita tutkimuksen validiteetille.

Ensinnäkin alokkaille kerrottiin, että kymmenen sisällöltään kattavinta vastausta osallistuu kolmen kahvilipun arvontaan. Tämä voi mahdollisesti aikaan saada sen, että alokkaat vastaavat ylimääräisen pitkästi ja pyrkivät kasvattamaan vastauksen pituutta lisäämällä vastaukseen asioita, joita he eivät oikeasti pidä olennaisena.

Toinen kyselyn validiteetin ja kyseenalaiseksi asettava tekijä löytyy alokkaiden täyttämästä vertaisarviointilomakkeesta. Yleisestä tavasta poiketen ensimmäisen kenttätykistöpatternin vertaisarviointilomakkeessa ei ollut kysymystä ”Mikäli joukkomme joutuisi sotaan, haluaisinko toimia hänen johtamassaan ryhmässä kuolemanvaaran sisältävissä tilanteissa?”, vaan lomakkeessa asia oli muotoiltu seuraavasti: ”Jos joutuisin sotaan, haluaisin kuulua kyseisen henkilön kanssa samaan joukkoon.”. On olemassa mahdollisuus, että alokkaat olisivat vastanneet eri tavalla, mikäli kysymyksenasettelu olisi ollut yleisen tavan mukainen. Toisaalta Hollanderin ja Webbin tutkimuksessa alaitaidoilla ja johtaja-arvioinneilla havaittiin olevan korkea yhteys (Hollander & Webb 1955, 166).

Alokkailta ei myöskään yleisestä tavasta poiketen ollut mahdollisuutta käyttää numeroita 1 ja 9 kuin yhden kerran.

Pyrin muodostamaan kyselylomakkeessa olevat kysymykset ja väitteet siten, että niillä on yhteys sekä tutkimuskysymykseen että tutkimuksessa käytettyyn teoriaan. Tutkimusongelma ja teoria tarjosivat minulle suuntaviivoja siitä mitä kysyä, mutta lopulta kysymysten ja muotoilu ja määrä pohjautuivat omaan subjektiiviseen näkemykseeni. Toisin sanoen omat kokemukseni, asenteeni ja taustaolettamukseni vaikuttivat kysymysten ja väitteiden muodostumiseen.

4.5 Yhteenveto kyselyn tuloksista

Kyselyyn vastasi 36 alokasta Karjalan tykistörykmentin ensimmäisestä kenttätykistöpatterista. Kyselyn ensimmäisen osion vastauksista käy ilmi, että vastaajat pitävät valitsemaansa henkilöä osaavana, avuliaana sekä huumorintajuisena. Osaaminen näkyy vastaajien mukaan siinä, että henkilö hoitaa hänelle käsketyt tehtävät hyvin. Vastaavasti avuliaisuus näkyy vastaajien mukaan siinä, että henkilö kannustaa ja auttaa muita. Osaamisen ja avuliaisuuden voidaankin nähdä olevan yhteydessä toisiinsa siten, että henkilön osaaminen luo perustan sille, että hän voi tukea muita käskettyjen tehtävien toteuttamisessa. Huumorintaju näkyy vastaajien mukaan siinä, että henkilö luo ympärilleen positiivisen ilmapiirin ja on vitsikäs.

Pohtiessaan mitkä ominaisuudet nousevat henkilössä positiivisesti esille, vastaajien vastauksissa painottuivat seuraavat ominaisuudet: avuliaisuus, huumorintaju, vuorovaikutustaidot, oikeudenmukaisuus sekä hyvä asenne. Vastaajat ovat kuvailleet avuliaisuutta ja huumorintajua samaan tapaan kuin edellisessä kappaleessa on mainittu. Hyvä asenne näkyy vastaajien mukaan siinä, että henkilö on erittäin motivoitunut ja positiivinen.

Vastaajia pyydettiin pohtimaan, onko henkilön käyttäytymisessä sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti vastaajan arvioon henkilöstä. Vastaajien vastauksista kävi eniten ilmi, että henkilö käyttäytyy siten, että huomioi muut. Vastaajien vastauksissa henkilön nähtiin käyttäytyvän avuliaasti, hyväkäyttösisesti sekä muut huomioivasti. Monen vastaajan vastauksesta käy ilmi myös, että henkilö käyttäytyy siten, että luo ympärilleen yhteishenkeä. Toisaalta monen vastaajan vastauksesta käy ilmi, että henkilön käytöksen taustalla on hyvä asenne.

Vastaajat pohtivat, missä tilanteissa heille oli käynyt selväksi valitsemansa henkilön sopivuus sodan ajan johtajaksi. Eniten tämä oli vastaajien mielestä käynyt heille selväksi harjoituksissa, haasteellisiksi koetuissa tilanteissa sekä yhdessä toimiessa. Vastaajien mukaan harjoituksissa henkilö on tukenut muita ja ottanut ohjat käsiinsä esim. teltan kasaamisessa. Samoin haasteellisissa tilanteissa, henkilö on vastaajien mielestä tukenut muita ja ottanut aloitteen käsiinsä.

Noin puolille vastaajista oli tullut mieleen ensimmäisten viikkojen aikana, että henkilö voisi olla potentiaalinen johtaja. Yhdelle viidesosalle vastaajista tämä oli tullut mieleen jo heti palveluksen alkaessa ja noin kolmannekselle puolivälin paikkeilla. Ne, joille nämä ajatukset olivat tulleet vasta P – kauden lopussa oli vain 11%.

Vastaajia pyydettiin pohtimaan, mikä asia henkilössä oli kaikkien tärkein, kun he antoivat henkilölle vertaisarviossa numeron 9. Eniten vastauksia keräsi henkilön asenne. Myös osaaminen ja itsevarmuus nousivat esille hieman muita asioita enemmän. Vain yksi vastaaja toi esiin avuliaisuuden. Tämä on yllättävää, sillä kolmessa muussa kysymyksessä suuresta osasta vastauksia käy ilmi, että henkilöä pidetään avuliaana. Eräs selitys tälle on, että henkilöt yhdistävät asenteen avuliaisuuteen. Itsevarmuutta voi myös pitää yllättävänä seikkana, sillä se ei esiintynyt vastaajien vastauksissa heidän kuvatessaan henkilöä aikaisemmissa kysymyksissä.

5 POHDINTA

5.1 Johtopäätökset ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli, että millaisena henkilönä varusmiesten vertaisarvioinnissa varusmiehen korkeimmalle arvioima henkilö näyttäytyy varusmiehille? Vastataan tähän päätutkimuskysymykseen vastaamalla apututkimuskysymyksiin.

Ensimmäinen apututkimuskysymys oli seuraava: ”Miten varusmiehet kuvailevat korkeimmalle arvioimaansa henkilöä?”. Eniten varusmiehet kuvailivat valitsemaansa henkilöä osaavaksi, avuliaaksi ja huumorintajuiseksi. Heidän vastauksistaan kävi ilmi, että henkilö suoriutuu hänelle käsketyistä tehtävistä ja on valmis auttamaan muita tarpeen tullen. Hän myös luo ympärilleen positiivisen ilmapiirin ja on vitsikäs.

Varusmiehet kokivat valitsemansa vertaisen olevan positiivisilta ominaisuuksiltaan eniten avulias, huumorintajuinen sekä hyvän asenteen omaava. Lisäksi henkilön muista positiivisista ominaisuuksista esiin nousi vuorovaikutustaidot ja oikeudenmukaisuus. Vastaavasti varusmiehet kokivat, että avuliaisuus, hyväkäyttöisyys ja muiden huomiointi olivat positiivisimpia asioita valitsemansa henkilön käyttäytymisessä. Lisäksi monet heistä kokivat, että vertaisen käyttäytymisen taustalla on hyvä asenne ja, että hän luo ympärilleen yhteishenkeä.

Neljäs apututkimuskysymys oli muotoiltu seuraavasti: ”Minkälaisissa tilanteissa varusmiehet ymmärsivät korkeimmalle arvioimansa vertaisen olevan soveltuva sodan ajan johtajaksi?”. Eniten varusmiehille oli käynyt selväksi valitsemansa vertaisen soveltuvuus sodan ajan johtajaksi harjoituksissa, haasteellisiksi koetuissa tilanteissa sekä yhdessä toimiessa. Varusmiehet kuvailivat, että heidän valitsemansa henkilö on toiminut aloitteellisesti ja tukenut muita haasteellisiksi koetuissa tilanteissa. Erilaisista harjoituksista erityisesti teltan kasaus nousi esiin yhtenä tilanteena, jossa henkilön nähtiin toimivan aloitteellisesti.

Viides apututkimuskysymys oli muotoiltu seuraavasti: ”Kuinka varhaisessa vaiheessa varusmiehet alkoivat pitää korkeimmalle arvioimaansa vertaista sodan ajan johtajaksi soveltuvana?”. Noin puolille kyselyyn vastanneista varusmiehistä oli herännyt ajatus korkeimmalle arvioimastaan vertaisesta mahdollisena sodan ajan johtajana peruskoulutuskauden ensimmäisten viikkojen aikana. Noin viidesosalle varusmiehistä tämä ajatus oli herännyt jo heti palveluksen alkaessa ja kolmasosalle P – kauden puolivälin tienoilla. Vain 11%:lle varusmiehistä tämä ajatus oli herännyt vasta P – kauden lopussa.

Kuudes apututkimuskysymys oli muotoiltu seuraavasti: ”Mitkä asiat korkeimmalle arvioidussa vertaisessa ovat varusmiehelle tärkeimpiä valintakriteerejä vertaisarvioinnissa?”. Varusmiehet pitivät eniten tärkeimpänä valintakriteerinä asennetta korkeimmalle arvioimassaan vertaisessa. Myös osaaminen ja itsevarmuus nousivat esille hieman muita tekijöitä enemmän. On yllättävää, että avuliaisuus ei noussut esiin tämän kysymyksen vastauksissa huolimatta siitä, että se nousi esiin muiden kysymysten vastauksissa, joissa henkilöä kuvailtiin. Toinen yllättävä seikka on, että itsevarmuus nousi esille tämän kysymyksen vastauksessa, sillä itsevarmuus ei noussut esiin muiden kysymysten vastauksissa.

Seitsemäs apututkimuskysymys oli muotoiltu seuraavasti: ”Miten varusmiesten näkemykset korkeimmalle arvioimastaan vertaisesta sopivat transformationaalisen johtamisen sekä karismaattisen johtamisen teoriaan?”

Kuvatessaan valitsemaansa vertaista varusmiehet kuvailivat häntä monessa eri kysymyksessä avuliaaksi. Karismaattisen johtamisen minäkäsitys teoriassa johtajat nähdään helpommin roolimalleina silloin, kun he ovat avuliaita (House 1976, 10). Tämän tutkimuksen havainnot tukevat Housen rakentamaa teoriakehystä.

Varusmiehet kuvasivat valitsemaansa vertaista myös osaavaksi ja pitivät osaamista yhtenä tärkeimmistä valintakriteereistä. Myös tämä havainto on yhdistettävissä käytössä olevaan teoriaan. Syväjohtamisen mallissa ammattitaito muodostaa yhden mitattavan ulottuvuuden. Osaamisen merkitys roolimallina olemiselle löytyy myös transformationaalisesta johtamisesta ja karismaattisen johtamisen minäkäsitys teoriasta. Karismaattisen johtamisen attribuutioteoriassa puhutaan asiantuntemuksesta, joka on yksi tekijä luottamuksen synnyttämisessä. Asiantuntemus voidaan myös nähdä olevan osaamisen yksi osa-alue. Näin ollen tämän tutkimuksen löydökset osaamisen osalta sopivat yhteen tutkimuksessa käytössä olleen teorian kanssa.

Varusmiehet pitivät itseluottamusta yhtenä tärkeimmistä valintakriteereistä. Karismaattisen johtamisen minäkäsitysteoriassa eräs karismaattisen johtajan tunnuspiirre on itseluottamus. Myös karismaattisen johtamisen attribuutioteoriassa johtajan korkea itseluottamus on yksi tekijä alaisen voimaannuttamisessa. Itseluottamuksen osalta tämän tutkimuksen havainnot sopivat näihin kahteen teoriaan.

Huumorintaju nousi esille varusmiesten kuvauksissa valitsemastaan henkilöstä, mutta se ei kuitenkaan noussut tärkeimpien valintakriteerien joukkoon. Huumorintajuun ei myöskään suoraan löydy viittauksia tässä tutkimuksessa käytössä olleista teorioista.

Varusmiehet nostivat esille yhteishengen luonnin eräänä seikkana positiivisena seikkana henkilön käyttäytymisessä. Siihen ei löydy viittauksia tässä tutkimuksessa käytössä olleesta teoriasta.

Valitsemansa vertaisen positiivisia ominaisuuksia ja käyttäytymistä pohtiessa, varusmiehet nostivat esille hyvän asenteen. Hyvä asenne oli myös selvästi tärkein valintakriteeri korkeimmalle arvioidussa vertaisessa. Asenne ei kuitenkaan esiinny lainkaan tutkimuksessa mukana olleissa teorioissa. Eräs selitys tälle voi olla se, että asenne pitää sisällään joukon muita tekijöitä, jotka erikseen löytyvät transformationaalisen johtamisen ja karismaattisen johtamisen teorioista.

Varusmiehet nostivat esiin, että henkilö näyttäytyi heille mahdollisena sodan ajan johtajana harjoituksissa, haastavissa tilanteissa ja yhdessä toimiessa. Näistä kolmesta haastavat tilanteet löytyy karismaattisen johtamisen teoriasta kriisin muodossa.

Vertaisen positiivisista ominaisuuksista myös oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutustaidot nousivat esille. Tutkimuksessa käytössä olevat teoriat eivät suoraan puhu vuorovaikutustaidoista, mutta karismaattisen johtamisen attribuutioteoriassa tuodaan esille se, että tapa, jolla karismaattiset johtajat puhuvat erottaa heidät muista. Oikeudenmukaisuus ja moraalisuus on vastaavasti vahvasti läsnä transformationaalisessa johtamisessa.

Tässä tutkimuksessa käytetyn teorian rajaus sekä kyselyssä kysyttävät kysymykset perustuivat omaan subjektiiviseen näkemykseeni. Valinnoissa minua ovat ohjanneet ennako-oletukseni ja aiemmat tietoni tutkittavasta aiheesta. Myös aineiston analyysissä nämä taustatekijät ovat väistämättä vaikuttaneet analyysin onnistumiseen.

Tutkimuksen kyselyvaiheessa ilmoitin vastaajille, että kattavimmat vastaukset osallistuvat kahvilippujen arvontaan. Tämä aiheuttaa mahdollisesti sen, että vastaajat pyrkivät vastaamaan eri tavalla kuin he vastaisivat, mikäli en olisi sanonut mitään. Tämä asettaa kyseenalaiseksi havaintojen luotettavuuden.

Varusmiesten suorittama vertaisarviointi poikkesi hieman yleisestä vertaisarvioinnin kaavasta. Mielestäni tämä tekijä ei aseta havaintojen luotettavuutta kyseenalaiseksi, sillä asia on kirjoitettu auki tähän tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa havaittavia asioita ei sen sijaan pitäisi yleistää koskemaan kaikkia vertaisarviointeja.

Tämä tutkimus kartoitti sellaista tutkimuksen aluetta, josta ei ole vielä aiemmin tehty tutkimuksia.

5.2 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa käytettiin teoreettisena runkona transformationaalista johtajuutta sekä karismaattista johtajuutta. Näistä johtajuuden teorioista on maailmalla runsaasti erilaista tutkimuskirjallisuutta. Lisäksi osa tutkijoista erottaa teoriat toisistaan ja osa pitää näitä kahta teoriaa yhtenä teoriana. Tämä tutkimuskentän hajanaisuus teki teoriaan perehtymisestä haastavaa. Uskonkin, että eräs jatkotutkimusaihe transformationaalisen johtajuuden ja karismaattisen johtajuuden osalta voisi olla vertaileva tutkimus näiden kahden johtajuuden teorian välillä. Toisaalta jo pelkästään karismaattisesta johtajuudesta löytyy valtava määrä eri kirjoittajien artikkeleita ja kirjoja. Tästä syystä perustutkimus, joka perehtyy karismaattisen johtajuuden kehitykseen sekä nykytilaan helpottaisi varmasti tulevaisuudessa karisman aihealueesta tutkimusta tekevien ihmisten työtä.

Noin puolet tähän tutkimukseen vastanneista varusmiehistä ilmoitti alkaneensa pitää vertaisarvioinnissa korkeimmalle arvioimaansa henkilöä mahdollisena sodan ajan johtajana jo ensimmäisten viikkojen aikana. Noin viidesosa ilmoitti alkaneensa ajattelemaan näin heti palveluksen alettua. Toisaalta moni tähän tutkimukseen vastannut varusmies ilmoitti, että hänen vertaisarvioinnissa korkeimmalle arvioimansa henkilön sopivuus sodan ajan johtajaksi tuli ilmi etenkin harjoituksissa, vaikeissa tilanteissa sekä yhdessä toimiessa. Etenkin aivan peruskoulutuskauden alussa alokkaat toimivat ja liikkuvat hyvin kontrolloidusti eikä yhdessä toimimista kuten teltan kasausta vielä ole. Myös harjoitukset ja eri tilanteet vaikeutuvat nousujohteisesti. Näin ollen olisi mielestäni syytä tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat varusmiesten näkemyksiin jo hyvin varhaisessa vaiheessa eri henkilöistä mahdollisina sodan ajan johtajina.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, T. 2009. Leadership: current theories, research, and future directions. *The Annual Review of Psychology* 2009.60. Viitattu 31.1.2019. <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bass, B. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The free press.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. Viitattu 4.4.2019. <https://urly.fi/1c29>
- Bass, B. M. 1997. Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*. Volume 52(2), 130 – 139. Viitattu 10.4.2019. <https://urly.fi/1cqn>
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. 2006. *Transformational leadership*. Second edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum associates.
- Bryman, A. 1992. *Charisma & leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Borg, W. & Gall, M. 1989. *Educational research. An introduction*. New York: Longman.
- Burns, J. 1978. *Leadership*. New York: HarperCollinsPublishers.
- Conger, J. 1989. *The charismatic leader*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J & Kanungo, R. 1998. *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cronbach, L. J. 1990. *Essentials of psychological testing*. New York: HarperCollinsPublishers.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. 1994. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, inc.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L, Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. 2014. Leadership theory and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly* 25, 36–62. Viitattu 3.4.2019. <https://urly.fi/1bYX>
- Dvir, T. & Shamir, B. 2003. Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: a longitudinal field study. *Leadership Quarterly*, 14(3), 327–344. Viitattu 5.4.2019. <https://urly.fi/1c7F>

- Eskola, J., Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Foddy, W. 1995. Constructing questions for interviews and questionnaires. Theory and practice in social science. Cambridge: Cambridge University Press.
- Grix, J. 2010. The foundations of research. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Hautala, T. 2005. Personality and transformational leadership. Vaasan yliopiston Johtamisen yksikkö. Väitöskirja.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- House, R. 1976. A 1976 Theory of charismatic leadership. Working Paper Series 76-06. Viitattu 12.9.2018. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED133827.pdf>.
- 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. Viitattu 8.2.2019. <https://urly.fi/1cv2>
- House, R., Howell, J. 1992. Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108. Viitattu 8.2.2019. <https://urly.fi/1cv1>
- Hollander, E. P. & Webb, W. B. 1955. Leadership, followership, and friendship: an analysis of peer nominations. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, volume 50(2), 163-167. Viitattu 11.4.2019. <https://urly.fi/1cup>
- Hollander, E. P. 1965. Validity of peer nominations in predicting a distant performance criterion. *Journal of Applied Psychology*, volume 19(6), 434–438. Viitattu 11.4.2019. <https://urly.fi/1cv0>
- House, R. J. & Aditya, R. N. 1997. The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of management*, 7, 323–260. Viitattu 28.3.2019. <https://urly.fi/1bG6>
- House, R. J. 1999. Weber and the neo-charismatic leadership paradigm. *Leadership Quarterly*, 10(4), 563–574. <https://urly.fi/1bYZ>
- Hämäläinen, J. 1987. Laadullinen sosiaalitutkimus käytännössä. Kuopion yliopiston julkaisuja, yhteiskuntatieteet, tilastot ja selvitykset 2/1987.
- Hämäläinen, K. 1978. Upseerin uralla menestymisen ennustamisesta. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia nro. 65.
- Jacobsen, C. & House, R. J. 2001. Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests. *Leadership Quarterly*, 12, 75–112. Viitattu 26.3.2019. <https://urly.fi/1bAJ>

- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. 2004. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, volume 89(5), 755–769. Viitattu 6.4.2019. <https://urly.fi/1c9u>
- Kaakkuri-Knuuttila, M. & Henlahti, K. 2006. *Mitä on tutkimus?* Helsinki: Gaudeamus.
- Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas*. Tampere: Suomen Yliopistopaino oy.
- Kets de Vries, M. 1988. Prisoners of leadership. *Human relations* 41(3), 261 – 280. Viitattu 18.2.2019. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872678804100305>
- Lindholm, C. 1988. Lovers and leaders: a comparison of social and pshychological models of romance and charisma. *Social Science Information* 27(1), 3 – 45.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. 1996. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, volume 7(3), 385–425. Viitattu 6.4.2019. <https://urly.fi/1c9I>
- Meindl, J. R. 1990. On leadership: An alternative to the conventional wisdom. *Research in organizational behavior*. Teoksessa B. M. Staw & L. L. Cummings (toim.) *Research in organizational behavior*, vol 12. Greenwich: JAI PRESS INC.
- Nivala, M. 2013. *Vaasan yliopiston hallintotieteen opiskelijoiden näkemyksiä karismaattisten piirteiden yhteydestä hyvään johtajuuteen julkisorganisaatiossa*. Vaasan yliopiston filosofinen tiedekunta. Pro gradu.
- Nissinen, V. 2001. *A critical constructivist approach to conceptualizing, modeling and measuring military leadership in the Finnish Defence Forces*. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos. Väitöskirja. Viitattu 1.2.2019. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/125761/Military%20Leadership-web.pdf?sequence=2>
- Pääesikunta. 2010. *PVOHJEK KOULUTUS 022 - PEHENKOS VARUSMIESTEN JOHTAJA- JA KOULUTTAJAKOULUTUS*.
- Robson, C. 1994. *Real world research. A resource for social scientists and practioner-researchers*. Oxford: Blackwell.
- Shamir, B. 1995. Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *Leadership Quarterly*, volume 6, 19 – 47. Viitattu 18.2.2019. <https://urly.fi/1bGX>
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. 1993. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4, 1–17. Viitattu 28.3.2019. <https://urly.fi/1bGY>

- Shamir, B. 2007. From Passive Recipients to Active Co-Producers: Followers' Roles in the Leadership Process. Teoksessa B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh & M. Uhl-Bien (toim.) *Lower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*.
- Shils, E. 1965. Charisma, order and status. *American Sociological Review* 30(2), 199-213. Viitattu 12.9.2018. <https://www.jstor.org/stable/2091564>
- Sinivuo, J. 1977. Ilmavoimien varusmiesohjaaja- ja lentokadettikurssilla menestymisen ennustamisesta - sotilasohjaajan ammattianalyysi ja valintajärjestelmän kehittämismahdollisuudet. *Sotilaspsykologian tutkimuseloste nro. 9/A/77*.
- Sirén, T. Pekkarinen, O. 2017. *Tieteenfilosofis-metodologisia perusteita pro gradu – tutkielman laadintaan. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja Sotilaspedagogiikan laitoksen julkaisusarja 3, N:o 3. Helsinki.*
- Sirén, T. 2010. “”Verum Est Ipsum Factum” – True is What has been made as such”. *Journal of Military Studies* 1/2010.
- Takala, T. 2013. *Tutkimuksia karismasta eri konteksteissaan. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.*
- Tanttu, S. 2010. *Diskurssianalyttinen tutkimus Barack Obaman johtajuudesta. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Pro gradu.*
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Tammi.*
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.*
- Uusi-Kaakkuri, P. 2017. *Transformationaalinen johtajuus ja luovuuden johtaminen. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 11.4.2019. <https://urly.fi/1cvd>*
- Uusitalo, H. 1995. *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: WSOY.*
- Valpola, V. 1996. *Suuri sivistyssanakirja. Juva: WSOY.*
- Viitala, R. 2002. *Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 12.9.2018. http://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn_951-683-987-8.pdf?sequence=1*
- Virtaharju, J. 2016. *Making Leadership - Performances, Practices, and Positions that construct Leadership. Aalto yliopisto. Tuotantotalouden laitos. Väitöskirja. Viitattu 3.4.2019. <https://urly.fi/1bYN>*
- Weber, M. 1978. *Economy and Society. Berkley: University of California Press.*
- Willner, A. 1984. *The spellbinders. New Haven: Yale University Press.*

Yukl, G. 1993. A retrospective on Robert House's "1976 theory of charismatic leadership" and recent revisions. *The Leadership Quarterly*, volume 4, 367-37.

Yukl, G. 1998. *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

Yukl, G. 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, volume 10(2), 285–305. Viitattu 3.4.2019.
<https://urly.fi/1bZ0>

Yukl, G. 2006. *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

LITTEET

LIITE 1

LIITE 2

LIITE 3

7. VERTAISARVIOINTI

Peruskoulutuskauden koulutusjärjestelyissä ja vertaisarvioinnissa tulee huomioida seuraavat, arvioinnin luotettavuutta tukevat periaatteet:

- vertaisarvioinnissa henkilöiden on tunnettava toisensa, mikä edellyttää peruskoulutuskaudella 5–6 viikon jatkuvaa yhdessäoloa,
- vertaisarviointi onnistuu parhaiten ryhmissä, joiden koko on 10–15 varusmiestä,
- keskinäistä tuntemusta voidaan tarvittaessa lisätä pienin kokoonpanomuutoksinkin koulutuksessa.

Koulutettaville on perusteltava vertaisarvioinnin käyttö siten, että se vaikuttaa kaikkiin koulutusvalintoihin, ei ainoastaan johtajavalintoihin.

Vertaisarviointi toteutetaan ryhmittäin. Ryhmän jokaiselle jäsenelle jaetaan ryhmän nimilista, josta ensimmäisenä viivataan oma nimi yli. Tämän jälkeen koulutettavia kehoitetaan pohtimaan seuraavaa kysymystä:

”Mikäli joukkomme joutuisi sotaan, haluaisinko toimia hänen johtamassaan ryhmässä kuolemanvaaran sisältävissä tilanteissa?”

Mietittyään hetken, mitä tuo kysymys oikein tarkoittaa, koulutettavat arvioivat oman ryhmänsä muut jäsenet vastaten em. kysymyksen käyttäen asteikkoa 1–9 (kaikki numerot ovat käytössä).

Arviointi: 1 = en missään tapauksessa

 5 = siltä väliltä

 9 = erittäin mielelläni.

Huom! Jokaisen on annettava arviointiinsa ainakin kerran 9 ja 1.

Kouluttaja tai hänen käskemänsä varusmiesjohtajat koostavat vertaisarvioinnit laskien jokaiselle koulutettavalle pistekeskiarvon. Valintalomakkeeseen keskiarvot pisteytetään:

Pisteytys 0 pistettä = vertaiskeskiarvo välillä 1.00–2.99
 1 piste = vertaiskeskiarvo välillä 3.00–4.99
 2 pistettä = vertaiskeskiarvo välillä 5.00–6.99
 3 pistettä = vertaiskeskiarvo välillä 7.00–9.00

Tämä kysely liittyy Maanpuolustuskorkeakoululle tehtävään pro gradu – tutkimukseen. Kyselyn avulla pyritään mm. saamaan lisää tietoa varusmiesten vertaisarvioinneista. Kyselyn avulla kerätty materiaali säilytetään tutkijan hallussa. Tutkimuksen tulokset esitellään siten, ettei kyselyyn vastanneita voida yksilöidä tai tunnistaa. Tämän lisäksi kysymyksen kolme vastauksissa esiin nousseiden henkilöiden nimiä ei esitellä tutkimustuloksissa.

Vastausohjeet

Lue kysymykset huolella ja pyri vastaamaan niihin mahdollisimman tarkasti. Oikeita tai väärä vastauksia ei ole eikä vastauksille ole maksimimittaa (paperia saa lisää). Tärkeintä on, että vastauksissa tulevat esille sinun omat ajatukset ja myös ne, jotka saattavat tuntua ”epäoleellisilta”.

Kysymykset

1. Kirjoita oma nimesi (etunimi, sukunimen ensimmäinen kirjain)
2. Ympyröi mihin tupaan kuulut?
a) Tupa 1 b) Tupa 2 c) Tupa 3 d) Tupa 4 e) Tupa 5 f) Tupa 6
3. Kysymys: ”Mikäli joukkomme joutuisi sotaan, haluaisinko toimia hänen johtamassaan ryhmässä kuolemanvaaran sisältävissä tilanteissa?” Nimeä tuvastasi kenen ryhmässä haluaisit toimia (etunimi, sukunimen ensimmäinen kirjain)
4. Kuvaile mahdollisimman yksityiskohtaisesti mikä sai sinut valitsemaan juuri tämän henkilön.
5. Onko valitsemallasi henkilöllä jokin sellainen fyysinen tai muu ominaisuus, jolla hän selvästi erottuu muista positiivisesti? Kuvaile tätä ominaisuutta mahdollisimman tarkasti.
6. Pohdi valitsemasi henkilön käyttäytymistä. Onko hänen käytöksessään tai sosiaalisessa kanssakäymisessä jotain sellaista, jolla hän selvästi erottuu muista positiivisesti?
7. Millaisissa tilanteissa henkilön johtajuus nousee esiin?
8. Onko valitsemasi henkilö mielestä karismaattinen?

a) Kyllä b) Ei

9. Voit antaa palautetta kyselystä.

Kiitos vastauksistasi!

LIITE 3

1. Kirjoita etunimesi ja sukunimen ensimmäinen kirjain (Esim. Matti M)
2. Valitse mihin tupaan kuulut 1 2 3 4 5 6
3. Nimeä tuvastasi henkilö (etunimi, sukunimen ensimmäinen kirjain) tai henkilöt joille annoit vertaisarviossa numeron 9
4. Pohdi hetki mielessäsi kyseistä henkilö. Kuvaile mahdollisimman tarkasti miksi valitsit juuri tämän henkilön.
5. Pohdi hetki henkilön ominaisuuksia. Onko henkilöllä joitain sellaisia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat positiivisesti sinun arvioosi hänestä? Mikäli on, niin kuvaile niitä mahdollisimman tarkasti.
6. Pohdi hetki henkilön käyttäytymistä. Onko henkilön käyttäytymisessä sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti sinun arvioosi hänestä? Mikäli on, niin kuvaile hänen sinuun positiivisesti vaikuttavaa käyttäytymistä mahdollisimman tarkasti.
7. Pohdi hetki henkilöä erilaissa tilanteissa. Minkälaisissa tilanteissa henkilön sopivuus sodan ajan ryhmänjohtajaksi on käynyt sinulle selväksi? Kuvaile näitä tilanteita mahdollisimman tarkasti.
8. Missä vaiheessa P – kautta ajatuksesi henkilöstä mahdollisena johtajana tulivat ensimmäisen kerran mieleen?
9. Nyt kun olet pukenut sanoiksi ajatuksesi kyseisestä henkilöstä, niin nimeä vielä se asia mikä henkilössä on kaikista tärkein, kun päätit antaa henkilölle numeron 9.

VASTAA SEURAAVIIN VÄITTÄMIIN YMPYRÖIMÄLLÄ YKSI VAIHTOEHTO

5 = Täysin samaa mieltä
 4 = Melko samaa mieltä
 3 = Ei eri eikä samaa mieltä
 2 = Melko eri mieltä
 1 = Täysin eri mieltä
 X = En osaa vastata

10. Henkilöllä on korkea itseluottamus

5 4 3 2 1 X

11. Henkilö on rauhallinen

5 4 3 2 1 X

12. Uskon, että henkilö haluaa päästä esimiesasemaan

5 4 3 2 1 X

13. Henkilö on puhelias

5 4 3 2 1 X

14. Henkilö on fyysisesti vähintään hyvässä kunnossa

5 4 3 2 1 X

15. Henkilö uskaltaa tuoda esiin oman mielipiteensä asioista

5 4 3 2 1 X

16. Tiukan paikan tullen henkilö ottaa ohjat käsiinsä

5 4 3 2 1 X

17. Henkilö on nopea tekemään päätöksiä

5 4 3 2 1 X

18. Henkilö on huumorintajuinen

5 4 3 2 1 X

19. Henkilö on kaikkia kohtaan tasapuolinen

5 4 3 2 1 X

20. Henkilö on sanavalmis

5 4 3 2 1 X

21. Olen samaa mieltä henkilön kanssa eri asioista

5 4 3 2 1 X

| | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|--|
| 22. | <u>Henkilöllä on minuun itseluottamusta nostava vaikutus</u> | | | | | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | X | |
| 23. | <u>Henkilö kykenee johtamaan pikaista toimintaa vaativissa tilanteissa</u> | | | | | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | X | |
| 24. | <u>Uskon, että henkilö ajattelee minusta positiivisesti</u> | | | | | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | X | |
| 25. | <u>Henkilö kykenee toimimaan silloin kun muut eivät tiedät mitä tehdä</u> | | | | | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | X | |
| 26. | <u>Henkilö luo ryhmään positiivisen ilmapiirin</u> | | | | | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | X | |
| 27. | <u>Usko omiin kykyihini kasvaa toimiessani henkilön kanssa</u> | | | | | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | X | |
| 28. | <u>Henkilöllä on erinomaiset sotilaan perustaidot</u> | | | | | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | X | |
| 29. | <u>Henkilö suoriutuu käsketyistä tehtävistä erinomaisesti</u> | | | | | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | X | |
| 30. | <u>Henkilö osaa perustella mielipiteensä hyvin</u> | | | | | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | X | |
| 31. | <u>Henkilö suhtautuu positiivisesti uusiin haasteisiin</u> | | | | | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | X | |
| 32. | <u>Uskon, että henkilöllä on samankaltaiset arvot kuin minulla</u> | | | | | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | X | |
| 33. | <u>Uskon, että henkilö ajattelee sisimmässään muista hyvää</u> | | | | | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | X | |
| 34. | <u>Uskon, että henkilö ei pidä itseään muita parempana</u> | | | | | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | X | |
| 35. | <u>Henkilö luottaa minuun</u> | | | | | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | X | |

36. Henkilö asettaa ryhmän edun oman etunsa edelle
 5 4 3 2 1 X
37. Uskon, että henkilö hyväksyy minut sellaisena kuin olen
 5 4 3 2 1 X
38. Uskon, että henkilö luottaa minun kykyyni suoriutua minulle käsketyistä tehtävistä
 5 4 3 2 1 X
39. ”Kaveria ei jätetä” – asenne kuvastaa henkilöä hyvin
 5 4 3 2 1 X
40. Uskon, että henkilö olisi valmis toimimaan eri tavoin, kuin on ohjeistettu mikäli sillä saatutetaan ryhmän kannalta paras lopputulos
 5 4 3 2 1 X
41. Henkilö kuuntelee minua
 5 4 3 2 1 X
42. Henkilö löytää ongelmiin käytännönläheisiä ratkaisuja, jotka voivat poiketa opetetuista ratkaisuista
 5 4 3 2 1 X
43. Uskon, että tehtävän täyttäminen on henkilölle tärkeämpää kuin sääntöjen pilkuntarkka noudattaminen
 5 4 3 2 1 X
44. Henkilö yrittää loppuun asti
 5 4 3 2 1 X
45. Henkilön kanssa on helppo jutella
 5 4 3 2 1 X
46. Uskon, että henkilön toimintaa ohjaavat selkeät arvot
 5 4 3 2 1 X
47. Henkilö on innokas oppimaan uusia asioita
 5 4 3 2 1 X
48. Henkilö vie loppuun sen minkä aloittaa
 5 4 3 2 1 X

49. Henkilön toiminnassa on aina nähtävissä selkeä päämäärä

5 4 3 2 1 X

50. Henkilölle on tärkeämpää se mitä käsketään, kuin että kuka käskee

5 4 3 2 1 X

51. Henkilö puhuu innostavasti tulevista haasteista

5 4 3 2 1 X

52. Henkilö kyseenalaistaa oletukset

5 4 3 2 1 X

53. Henkilö tulee toimeen muiden kanssa

5 4 3 2 1 X

54. Henkilö on kova paiskimaan hommia

5 4 3 2 1 X

55. Henkilö ilmoittautuu vapaaehtoiseksi kysyttäessä vapaaehtoisia

5 4 3 2 1 X

56. Henkilö suhtautuu positiivisesti uusiin asioihin

5 4 3 2 1 X

57. Mikä tai mitkä väittämistä 10 – 56 vaikuttivat eniten siihen, että annoit henkilölle vertaisarviossa numeron 9? Voit valita niin monta kuin haluat.

Voit antaa palautetta kyselystä.

Kiitos vastauksistasi!