

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

UPSEERIN JOHTAJUUDEN KEHITTÄMISEN TAIKA

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti
Jesse Rousu

Sotatieteiden maisterikurssi 9
Maasotalinja

Huhtikuu 2020

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 9	Linja Maasotalinja
Tekijä Jesse Rousu	
Tutkielman nimi Upseerin johtajuuden kehittymisen taika	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika Huhtikuu 2020	Tekstisivuja 90 Liitesivuja 3
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tutkimuksessa tarkasteltiin upseereiden kokemuksia johtajuuden kehittymisestä. Tavoitteena oli haastatteluiden avulla selvittää, <i>miten upseerin johtajuus kehittyy?</i></p> <p>Tutkimuksen teoria käsitteli johtajuutta, johtajuuden kehittämistä sekä Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittämistä. Palkattu henkilöstö rajattiin maavoimien upseereihin. Johtajuutta tarkasteltiin tutkimuksessa Aki-Mauri Huhtisen johtamisen nelikentän avulla. Tarkastelussa johtajuudesta löydettiin 16 johtajuuteen liittyvää pienempää tekijää. Tekijöitä kutsuttiin <i>johtajuuden osatekijöiksi</i>. Johtajuuden kehittymistä tarkasteltiin Vesa Nissisen johtamiskäyttäytymisen viitekehyksen avulla. Viitekehys toi tutkimukseen johtajuuden kehittymiselle myötämielisen ihmisen sekä johtamiskäyttäytymisen kehittymiseen liittyvän prosessin. Kehittämisprosessi sisältää valmiuden, käyttäytymisen, vaikutuksen ja palautteen.</p> <p>Palkatun henkilöstön koulutuskokonaisuus selvitettiin julkaistujen asiakirjojen avulla. Niitä olivat hallinnolliset määräykset ja tutkintojen opinto-oppaat. Niiden perusteella selvisi, miten johtajuutta Puolustusvoimissa koulutetaan. Palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmä (hallinnollinen määräys) sisälsi kahdeksan alakokonaisuutta. Niiden lisäksi tutkija esitti kolmea muuta kokonaisuutta, joiden uskoi kehittävän johtajuutta, vaikka ne eivät kuuluneet kokonaisjärjestelmään. Näitä kehittämisen tapoja ja menetelmiä kutsuttiin tutkimuksessa <i>kehittämiselementeiksi</i>. 11:sta kehittämiselementistä viiden todettiin teoreettisen tarkastelun perusteella kehittävän johtajuutta. Kyseiset elementit olivat työssä oppiminen, perehtyminen, perustutkinnot, jatkotutkinnot ja varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastatteleamalla upseereita. Tutkimusjoukkona olivat sotatieteiden kandidaatin, -maisterin tai yleisesikuntaupseerin tutkinnon suorittaneet upseerit. Haastatteluja suoritettiin yhteensä 8 kappaletta. Aineisto analysoitiin abduktiivisella sisällönanalyysillä, missä teoria ohjasi analyysin kulkua, mutta jätti aineistolle mahdollisuuden vaikuttaa uusien ulottuvuuksien löytymiseen. Aineisto antoi vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin, ja toi johtajuuden kehittymiseen ulottuvuuksia, joita ei teorian perusteella tunnistettu. Tulokset raportoitiin <i>johtajuuden osatekijöiden</i> sekä <i>kehittämiselementtien</i> kautta.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksissä todettiin, että upseerin johtajuus kehittyy voimakkaimmin työssä tapahtuvan oppimisen sekä Kadettikoulun avulla, kun upseeri itse tekee, näkee tai kokee johtamisen tapahtuvan. Ulkoisista kehittämisen menetelmistä yksittäiseksi ja parhaaksi osoittautui omasta toiminnasta saatava palaute. Merkitystä oli kuitenkin myös ohjauksellisella johtamiskoulutuksella. Johtajuuden osatekijöistä parhaimmat kehittymismahdollisuudet upseerilla oli kehittää vuorovaikutusta, itsetuntemusta, teoriaosaamista ja vastuullisuutta. Vaikeimmin kehitettäviä osatekijöitä upseerilla olivat uskottavuus, alaistuntemus, luottamus, huolehtiminen ja tavoitteellisuus.</p>	
<p>AVAINSANAT</p> <p>johtaminen, johtamisen nelikenttä, johtajuus, leadership, kehittäminen, upseerit, upseerikoulutus, koulutusjärjestelmät, käyttäytyminen, vuorovaikutus, johtajakoulutus, palaute, haastattelututkimus, abduktiivinen päättely, kvalitatiivinen tutkimus</p>	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	AIHEPIIRI JA AIEMMAT TUTKIMUKSET	2
1.2	TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	6
1.3	TUTKIMUKSEN TÄRKEYS JA TUTKIJAN ENNAKKOAJATUKSET	7
2	METODOLOGIA	10
2.1	TUTKIMUKSEN TIETEENFILOSOFINEN TAUSTA	10
2.2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	12
2.3	NÄKÖKULMA, RAJAUKSET JA RAKENNE	13
2.4	TEEMAHAASTATTELU AINEISTONKERUUMENETELMÄNÄ	15
2.5	HAASTATELTAVIEN YKSILÖIDEN VALINTAPROSESSI	16
2.6	AINEISTON ABDUKTIIVINEN SISÄLLÖNANALYYSI	18
3	ENSIMMÄINEN TEOREETTINEN OSA; JOHTAJUUS JA JOHTAJUUDEN KEHITTYMINEN	19
3.1	JOHTAMISEN NELIKENTTÄ	20
3.2	JOHTAJUUDEN OSATEKIJÄT	23
3.3	JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN KEHITTÄMINEN	29
3.4	JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN VIITEKEHYS	31
4	TOINEN TEOREETTINEN OSA; HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN PUOLUSTUSVOIMISSA	34
4.1	SOTATIETEELLISET PERUSTUTKINNOT	35
4.2	SOTATIETEELLISET JATKOTUTKINNOT	37
4.3	SOTATIETEELLINEN TÄYDENNYSKOULUTUS	40
4.4	PEREHDYTTÄMINEN JA PEREHTYMINEN	41
4.5	TYÖSSÄ OPPIMINEN JA OHJATTU TYÖSSÄ OPPIMINEN	42
4.6	KIELIKOULUTUS	43
4.7	ULKOMAILLA TAPAHTUVA KOULUTUS	44
4.8	MUU PUOLUSTUSVOIMIEN ULKOPUOLINEN KOULUTUS	44
4.9	KOKONAISJÄRJESTELMÄÄN KUULUMATTOMAT KEHITTÄMISELEMENTIT	45
4.10	YHTEENVETO PUOLUSTUSVOIMIEN KEHITTÄMISELEMENTEISTÄ	49

5	TULOXSINA KOKEMUKSET;	
	KEHITTYYMISEN VALTAVA TULOSAVARUUS	50
5.1	JOHTAJUUDEN OSATEKIJÖIDEN KEHITTYYMINEN	51
5.2	JOHTAJUUDEN KEHITTYYMINEN KEHITTÄMISELEMENTEISSÄ	66
5.3	MUUT JOHTAJUUDEN KEHITTYYMISEEN VAIKUTTANEET ELEMENTIT	73
6	YHDISTELMÄ;	
	UPSEERIN JOHTAJUUDEN KEHITTYYMINEN	78
6.1	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET	79
6.2	POHDINTA	83
6.3	LUOTETTAVUUSTARKASTELU KRITIIKIN KEINAIN	86
6.4	JATKOTUTKIMUKSEN KOHTEET JA SUUNNAT	89
6.5	AJATUKSET TUTKIMUKSEN LOPUKSI	90

LÄHTEET

LIITTEET

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimuksen aihepiiri	2
Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	13
Kuvio 3. Johtamisen nelikenttä (Huhtinen 2006, 45)	21
Kuvio 4. Johtajuuden osatekijät (Kuvion tausta: Huhtinen 2006, 45)	28
Kuvio 5. Johtamiskäyttäytymisen viitekehys (Deep Lead Oy 2011)	31
Kuvio 6. Kehittämiselementit Puolustusvoimissa	49

TAULUKOT

Taulukko 1. Johtajuuden kehittymisen elementit	80
Taulukko 2. Johtajuuden osatekijöiden kehittymisen potentiaali	82

UPSEERIN JOHTAJUUDEN KEHITTÄMISEN TAIKA

1 JOHDANTO

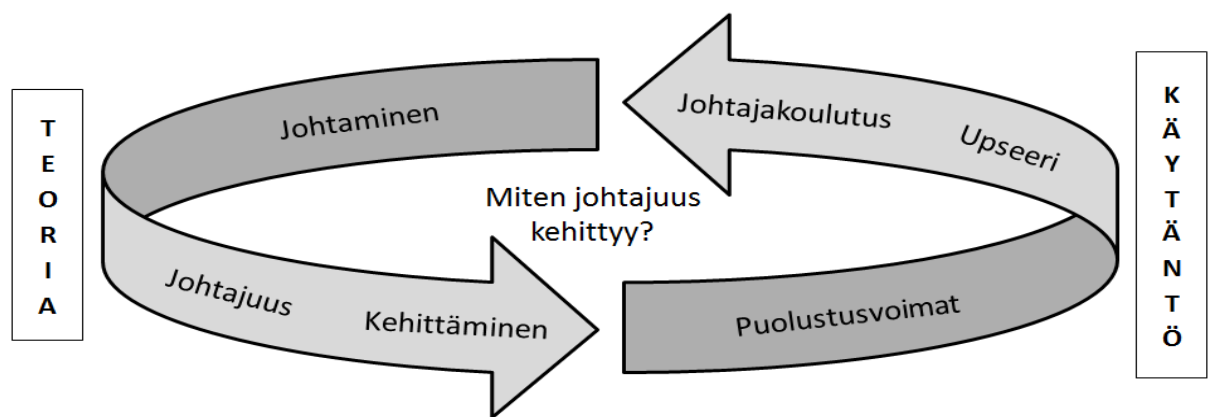
”Uutta johtamiskoulutusohjelmaa emme tarjoile kaiken muuttavavana mantrana, vaan perehtymisen ja soveltamisen arvoisena työkaluna sotilasjohtajien jatkokoulutukseen ” (Nissinen 2000 B, 7).

Suomalainen aikuinen tietänee jotain Puolustusvoimien johtajakoulutuksesta, ehkä juuri sen, että Puolustusvoimissa koulutetaan johtajia. Aki-Mauri Huhtinen (2006, 41) kuvaili suomalaista upseerikoulutusta Suomen ainoana henkilöstöjohtamiseen erikoistuneena oppikokonaisuutena. Puolustusvoimissa johtajien kouluttamisen taustalla oleva teoria henkilöityy vahvasti aloituslainauksen takana olevaan kirjoittajaan, Vesa Nissiseen. Lainauksen mukaisesti johtamiskoulutusohjelma Puolustusvoimissa luotiin nimenomaan sotilasjohtajille (Nissinen 2000 B, 7). Puolustusvoimissa sotilasjohtajia ovat osa varusmiehistä sekä lähes kaikki henkilökuntaan kuuluvat sotilaat. Johtajia, ja täten johtajakoulutettavia siis riittää.

Tämä tutkimus syntyi tarpeesta tutkia Puolustusvoimien henkilökunnan johtajakoulutusta (Opinnäytetyöaiheet SM9 SMOHJ18 (STIV) 2018). Tarpeen lisäksi syntyy vaikutti tutkijan henkilökohtainen kokemus. Henkilökohtainen kokemus tieteellisessä tutkimuksessa voi olla sekä etu, että haitta. Etu se on tilanteessa, jossa kokemus muodostaa tutkijan ja tutkimuksen välille syventävän siteen. Haitta se on tilanteessa, kun side kokemukseen on niin vahva, että tutkimuksella ei voida saavuttaa kokemuksesta poikkeavia tuloksia. Henkilökohtainen kokemus oli, että käytössä olevaa johtamiskoulutusohjelmaa ei käytetä täysin tavalla, jolla se suunniteltiin. Tutkijan mielestä johtamiskoulutusohjelman työkalujen hyödyt ovat siirtyneet pääsääntöisesti vain varusmiesjohtajien koulutukseen, jolloin kärsiväksi osapuoleksi on jäänyt Puolustusvoimien palkattu henkilöstö. Tutkija ajatteli työkaluissa olevan paljon sellaista, jota tulisi hyödyntää paremmin henkilökunnalla. Näin muodostui tutkimuksen käynnistänyt tehtävä; perehtyä palkatun henkilöstön johtamiskoulutukseen.

1.1 Aihepiiri ja aiemmat tutkimukset

Tämä pro gradu- tutkielma on opinnäytetyö johtajuudesta ja sen kehittämistä Puolustusvoimissa. Opinnäytteessä opiskelija perehtyi aihealueeseen syvällisesti, muodosti aiheen ympärille ongelman ja etsi ongelmaan ratkaisun. Näillä perusteilla opiskelija kutsui itseään tässä raportissa tutkijaksi ja nimitti kokonaisuutta tutkimukseksi. Tutkimuksessa aiheiden piirin muodostivat kuviossa 1 vasemmalla oleva teoria sekä oikealla oleva käytäntö. Teoreettisen puolen tekijöinä olivat johtaminen, johtajuus ja kehittäminen. Käytännön tekijät olivat Puolustusvoimat, johtajakoulutus ja upseeri. Aihepiirin keskelle muodostui tutkimuksen ydin - miten johtajuus kehittyy.



Kuvio 1. Tutkimuksen aihepiiri

Aihepiirin syvälinen käsittäminen oli tutkimuksen alkuvaiheessa merkittävää. Syvälinellä käsityksellä saavutettiin tilanne, jossa tiedettiin mitä on jo tutkittu ja ymmärrettiin mitä aiottiin tutkia. Syventyminen tehtiin perehtymällä aihepiiriin aiempiin tutkimuksiin. Opinnäytetyötutkija arvosti tässä tutkimuksessa opinnäytteitä korkealle, ja siksi niillä oli vahva rooli aihepiiriin perehtymisessä. Tutkimuksessa hyödynnettiin kuitenkin myös muuta alan kirjallisuutta ja tieteellisesti hyväksytyjä laajempia tutkimuksia.

Suomalaisten yliopistojen johtamista käsittelevät tutkimukset

Johtaminen on erittäin tutkittu aihealue (ks. esim. Krogars 1997, 67-68 tai Nissinen 2006, 268). Suurien tutkimusmäärien myötä, yksiselitteinen totuus johtamisesta ei ollut tavoitettavissa. Tutkija ei aluksi edes pyrkinyt selvittämään mitä se on, vaan perehtyi siihen, miten paljon sitä on tutkittu. Suomessa oli tutkimushetkellä 14 yliopistoa, joista jokaisella käytössään oma internet-pohjainen aineistojen hakupalvelu (Opetus- ja kulttuuriministeriön www-sivut 2018). Käyttämällä hakupalveluita aihepiiriin liittyvillä sanoilla, syntyi ensimmäinen käsitys tutkimuskentän laajuudesta. Käytetyt hakusanat olivat johtaminen, vuorovaikutus ja johtajuus.

Hakupalveluista löytyneiden teosten lukumääriä ei voitu tulkita orjallisesti, sillä useilla yliopistoilla oli tietokannassa keskenään samaa materiaalia. Ristiin menevän materiaalin myötä lukuarvot näyttäytyivät todellista suurempina. Lukuarvoista voitiin kuitenkin havaita, että tutkimuskenttä ei ollut tyhjä. Johtamisesta teoksia löytyi yli 94000 ja opinnäytetöitä yli 30000 kappaletta. Vuorovaikutuksen osalta vastaavat luvut olivat noin 55000 ja noin 20000. Johtajuuden osalta hakusana tuotti vähiten osumia. Kaikkiaan johtajuutta käsitteleviä teoksia oli hieman vajaa 16000, niistä opinnäytteiden osuus oli vain 3458. Vaikka tutkimuskenttä ei ollut tyhjä, oli selkeästi havaittavissa, että johtajuutta oli johtamiseen verrattuna tutkittu merkittävästi vähemmän. (Suomalaisten yliopistojen Finna-hakupalvelut 2020.)

Johtajakoulutuksen tutkimusmäärät Puolustusvoimissa

Tutkimusmäärien käsittely ei vienyt ymmärrystä aihepiirissä syvemmälle, joten tutkija rajasi tarkasteltavia tutkimuksia tiukemmin. Aihepiirin sanoista (ks. kuvio 1) ”johtajakoulutus” kätki hyvin sisäänsä muut viisi. Johtajakoulutus on Puolustusvoimissa termi, joka liitetään usein varusmiesten johtamistaidon kehittämiseen, vaikka se tarkoittaakin yleisellä tasolla kaikkien johtajien kouluttamista. Maanpuolustuskorkeakoulun Finna-tietokannan avulla selvitettiin, kuinka paljon johtajakoulutusta oli Puolustusvoimissa tutkittu. Tietokannasta löytyi hakuhetkellä 433 osunaa (MPKK Finna 2019).

Kaikki Finnasta löytyneet 433 teosta luokiteltiin neljään eri kategoriaan:

1. Otsikosta oli pääteltävissä teoksen liittyvän vain varusmiehiin tai reserviläisiin.
2. Otsikosta oli pääteltävissä teoksen liittyvän vain kantahenkilökuntaan.
3. Otsikosta oli pääteltävissä teoksen liittyvän keneen tahansa johtajaan.
4. Otsikosta ei voitu päätellä miten teos liittyy johtajakoulutukseen.

Luokittelun tulos oli henkilökunnan johtajakoulutuksen lisätutkimista puoltava. 170 teoksen osalta ei kyetty päättämään, miten se liittyi johtajakoulutukseen. Varusmiehiin ja reserviläisiin liittyviä teoksia oli 175. Kaikkiin Puolustusvoimissa toimiviin johtajiin liittyviä teoksia oli 66. Jäljelle jäi ainoastaan 22 palkatun henkilöstön johtajakoulutukseen liittyvää teosta. (MPKK Finna 2019.) Tehdyn luokittelun avulla ei voitu todeta, ettei kantahenkilökunnan johtajakoulutusta olisi tutkittu. Oli kuitenkin selkeästi havaittavissa aiempien johtajakoulutukseen liittyneiden tutkimusten painottuneen kohti varusmiehiä ja reserviläisiä. Tutkijan mielestä oli korkea aika korjata kurssia, ja tuottaa tutkimus, jossa keskiössä olisi palkattu henkilöstö. Seuraavaksi perehdyttiin tarkoin yksittäisiin tutkimuksiin, joiden sisällöillä uskottiin olevan merkitystä tässä tutkimuksessa.

Johtajuuteen sekä johtajuuden kehittymiseen liittyvät aiemmat tutkimukset

Kari Rannikko tutki ihmisten johtamisen koulutusta upseerin tutkinnossa. Rannikko totesi, että johtajuuden kehittymistä tavoiteltaessa on koulutukseen kyettävä liittämän jonkinlainen kehittymistä mittaava testi. (Rannikko 1997, 82.) Puolustusvoimissa on käytössä johtajuutta mittaavia testejä ja työkaluja (ks. Luvut 4 ja 5), mutta Rannikko peräänkuulutti nimenomaan kehittymistä mittaavia testejä. Testeistä muodostuu tutkijan ajatusten perusteella kehitystä mittaavia, kun niitä toistetaan ja tuloksia verrataan toisiinsa. Nissisen (2000 B, 32) mielestä työkaluista ei kuitenkaan ole hyötyä, jos asenne ja ajattelu eivät toimi oikein.

Joni Volanen kirjoitti diplomityössä ihmiskäsityksestä ja johtamisen ihmiskuvasta upseerin johtamiskäyttäytymisessä. Tutkimuksen mukaan syvän johtamisen mallin mukainen ihmiskuva oli myönteinen kehittymiselle ja kaikin tavoin alaisia tukeva sekä korostava. Tutkimuksen kohteena olleet kadetit olivat liki 80 % ihmiskuvaltaan myönteisiä ja alaisia tukevia tai korostavia. (Volanen 1999, 46.) Volanen johtopäätöksen perusteella olisi todennäköistä, että tässä tutkimuksessa kohdattaisiin ihmiskuvaltaan myönteisiä upseereita.

Pertti Holma käsitteli diplomityössä johtamiskäyttäytymisen kehittämistä. Tuloksissa esitettiin seuraavia kehittämisehdotuksia; koulutuksessa tulisi panostaa ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavien periaatteiden ymmärtämiseen ja itsetuntemuksen kehittämiseen. Lisäksi ongelmana nähtiin henkilöstön sitouttaminen syvän johtamisen mallin mukaiseen johtamiskäyttäytymiseen. (Holma 1999, 82.) Oli mahdotonta todeta Holman tulosten olleen nykytilaan vaikuttanut syy, voitiin kuitenkin todeta, että nykyisin upseerikoulutuksessa painotetaan ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämistä, itsetuntemuksen kehittymistä sekä syvän johtamisen mallia tavoitellaan. (ks. esimerkiksi SK ja SM opinto-oppaat 2018).

Pasi Valtavaara tutki kandidaatin tutkielmassa johtajaprofiilin käyttöä ja hyödyntämistä henkilökunnan johtamiskäyttäytymisen kehittäjänä. Keskeisin havainto oli profiilin mainio toimivuus kehittämisen välineenä. Se kuitenkin kyseisen tutkimuksen mukaan vaati tahdon kehittyyä. (Valtavaara 2006, 37.) Hän jatkoi tutkimusta samassa aihepiirissä pro gradu -tutkielmalla. Tuolloin tutkittiin esimies- ja vuoro-vaikutusvalmennuksen vaikutuksia. 34 prosenttia vastaajista koki valmennuksella olleen vaikutusta johtamiskäyttäytymisen kehittymiseen. 66 prosenttia vastaajista eivät kokeneet kehittyneensä koulutuksen myötä. Samalla kuitenkin huomattiin, että jälkimmäisistä merkittävä osa ei hyödyntänyt valmennuksessa tarjottuja työkaluja. Hyödyntäminen ei ollut puolestaan kiinni osaamisesta, koska sen todettiin olevan samalla tasolla kaikilla vastaajilla. Motivaatiotekijöillä havaittiin olevan tilastollinen vaikutus kehittymisen tunteen kokemiseen. (Valtavaara 2013, 67–68.)

Jari Ylitalo tutki väitöskirjassaan ohjauksellisen johtajuuskoulutuksen vaikuttavuuden rakentumista. Tulokset kertoivat ohjauksellisen johtajuuskoulutuksen vaikuttavan osallistujien johtajuusosaamiseen. Ohjauksellisen kouluttamisen toimivuudesta huolimatta, tutkimus korosti oppimisessa tärkeiksi yksilöiden halukkuuden ja valmiuden oman itsensä ja omien kokemusten reflektiiviseen tarkasteluun. Ylitalo kertoi oppimiskokemusten syntyvän todellisessa esimiesroolissa ja käytännön esimies- ja vuorovaikutustilanteissa. Tuolloin kehittyjällä olisi mahdollisuus reflektoida omaa vuorovaikutusta. (Ylitalo 2012.) Assi Rautanen tutki diplomityössä niin ikään johtajuuskoulutuksen vaikuttavuutta. Hänen mukaan johtajuuskoulutuksen vaikuttavat tekijät ovat koulutuksen aikaiset keskustelut, luennoitsijat, luennot, koulutusohjelman teemat, koulutusjaksot, osallistujaryhmä, coaching, välitehtävät, oma työtilanne sekä käytännön järjestelyt. (Rautanen 2014, 56-68.)

Jouni Suokas kirjoitti diplomityönsä otsikolla: ”*Johtajuus, komentajuus ja johtajuuden kehittyminen; johtajuus joukkoyksikössä.*” Työssä hän tavoitteli entistä parempaa ymmärrystä siitä mitä johtajuus on. Tuloksissa hän esittää johtajuudelle neljä teemaa, jotka on nimetty johtajuuden kulmakiviksi. Ne ovat läsnäolo, yhdessä tekeminen, yksilöllinen kohtaaminen ja vastuu. (Suokas 2017, 77.) Minna Syrjänen kirjoitti myös johtajuudesta: ”*Myytit ja "hyvä" johtajuus sotilasdiskurssissa.*” Tutkimuksessa Syrjänen summaa hyviksi johtajan piirteiksi esimerkiksi killisyyden, alaisten huomioinnin, sotilaallisen kurin, luottamuksen rakentamisen, oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden, tilannetajun ja selkeyden. (Syrjänen 2003, 120.)

Mika Piironen kirjoitti johtamiskäyttäytymisestä ja sen kehittämistarpeista. Tutkimuksessa todetaan, että johtamisen tulee muuttua yhteiskunnan muutosten mukana, upseerin tulee omata realistinen kuva omasta johtamiskäyttäytymisestä ja kehittymisen tukena tulee käyttää useita johtamiskäyttäytymisen arvioinnin keinoja sekä menetelmiä (Piironen 2003, 39). Unto Pirnes määrittäi käyttäytymisen johtajuuden voimaksi. Hyvään johtajuuteen ei hänen mukaansa synnytä, vaan siihen kehitytään. Hyvä johtaja kehittää itsetuntemustaan, hyvän johtajan näkemys itsestään on realistinen, hyvä johtaja suhtautuu palautteeseen myönteisesti, ottaa riskejä ja kehittää itseään. (Pirnes 2006, 5-6 ja 120.)

Vesa Nissinen kirjoitti vuosituhanen vaihteessa useita tämän tutkimuksen taustaan vaikuttaneita teoksia. Lyhyesti ilmaistuna Nissinen (2000 A) käänsi suomeksi professori Bernard M. Bassin transformationaalisen johtamisen mallin ja sovelsi sitä Puolustusvoimiin. Malli oli tutkimushetkellä edelleen tärkein ja vaikuttavin teoria johtajakoulutukseen Puolustusvoimissa. Teoksissa tarkastellaan suuressa kuvassa johtamiskäyttäytymisen kehittymistä, joten niitä käytettiin pääasiallisina lähteinä tämän tutkimuksen luvussa 4 (ks. esim. Nissinen 2000 A, B).

Johtajuuden kehittämiseen liittyvien tutkimusten ja kirjallisuuden käsittely antoi tuntuman aihepiiristä. Aiempien tutkimusten esittämisellä oli kuitenkin tärkeämpikin tehtävä. Niiden tarkoitus oli perustella tutkimuksen tarvetta (Hakala 2008, 90). Tarve muodostui siihen, missä nähtiin vain vähän aiempia tutkimuksia. Aiempien tutkimusten perusteella Suomessa johtajuuden hyvyksiä oli tutkittu, johtajuuden huonouksia oli tutkittu, johtajuuden kehittämisen työkaluja oli tutkittu, johtajakoulutuksen vaikuttavuutta oli tutkittu, mutta oli tutkittu hyvin vähän sitä, miten johtajat itse kokevat johtajuutensa kehittyneen? Tässä haluttiin selvittää juuri se, miten johtajat itse kokevat kehittyneensä Tieto kehittymisestä olisi merkitsevä, koska johtajuudella on suora yhteys esimerkiksi perusyksikön suorituskykyyn (Vuorio 2001, 88).

Tutkija löysi vain yhden tutkimuksen, jossa oli tehty juuri näin. Se oli Päivi Keskinen laatima pro gradu -tutkielma Vaasan yliopistoon. Keskinen selvitti tutkimuksessa, miten esimiehet olivat oppineet johtajuustaitoja. Tutkimuksessa tutkittiin Nokian yrityksen keskijohdon johtajien johtajuuden kehittymistä. Haastatteleamalla heitä selvitettiin syitä, miksi johtajuus oli kehittynyt. Johtopäätöksissä johtajuustaitojen oppimisen lähteeksi todetaan käytännön esimiestyö, esimiehen roolimallius, valmennus, kollegojen tuki, neuvot ja ohjaus, esimies- ja johtajuustaitojen koulutus sekä elämäkokemus. (Keskinen 2005, 113-114.) Kun Keskinen selvitti, miten Nokian keskijohdossa olleiden johtajien johtajuus oli kehittynyt, se viimeistään asetti tälle tutkimukselle selkeän ja tavoiteltavan suunnan. Oli selvitettävä miten Suomen Puolustusvoimissa toimivan upseerin johtajuus kehittyy.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimusongelma oli johtajuuden kehittäminen Puolustusvoimissa. Ongelmaa ei tule ymmärtää negatiivisesti, sillä tarkastelukulma ei ollut epäonnistunut johtajuuden kehittäminen, vaan kehittymistahtoinen johtajuuden kehittäminen. Ongelman ratkaisemiseksi, laadittiin päätutkimuskysymys ja kolme alatutkimuskysymystä.

Tutkielman päätutkimuskysymys:

- Miten upseerin johtajuus kehittyy?

Alatutkimuskysymykset:

1. Mitä on johtajuus?
2. Miten johtajuutta kehitetään Puolustusvoimissa?
3. Miten upseerit kokevat johtajuutensa kehittyneen?

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen vastauksella tavoiteltiin yhteistä ymmärrystä johtajuudesta. Käsitteen ja ilmiön ymmärtäminen oli merkittävää, jotta toiseen ja kolmanteen alatutkimuskysymykseen voitiin vastata. Vastaus kysymykseen saavutettiin aluksi teoreettisen tarkastelun avulla, mutta vastausta täydennettiin myöhemmin empiirisestä aineistosta muodostuneilla käsityksillä. Toisen alatutkimuskysymyksen vastaus kertoi, miten Puolustusvoimat kirjoitettujen asiakirjojen perusteella kehittää upseereiden johtajuutta. Asiakirjoilla tarkoitettiin muiden muassa Puolustusvoimien hallinnollisia määräyksiä ja sotatieteellisten tutkintojen opinto-oppaita. Kyseisiä asiakirjoja tutkittiin johtajuuskäsityksellä, joka syntyi ensimmäisen alakysymyksen vastauksesta, eli mitä on johtajuus. Kolmannen ja viimeisen alatutkimuskysymykseen vastaus saatiin empiirisestä aineistosta, joka kerättiin haastattelemalla. Aineistosta löydettiin johtajuuden kehittymiseen liittyvät kokemukset. Analysoidut kokemukset muodostivat vastauksen siihen, miten upseerit kokivat johtajuutensa kehittyneen.

Päätutkimuskysymyksen yksioikoisen vastauksen saavuttamiseksi oli vastattava kaikkiin alatutkimuskysymyksiin. Vastaus oli lopulta teorian ja empirian yhdistelmä, joka on esitetty tutkimuksen luvussa 6. Yhdistelemällä saavutettiin tilanne, jossa kyettiin kertomaan mahdollisimman todellinen ja käytännönläheinen näkemys siitä, miten upseerin johtajuus kehittyy. Todellinen ja käytännönläheinen näkemys kyettiin esittämään, koska johtopäätös ei nojannut ainoastaan upseereiden kokemuksiin tai toisaalta vain Puolustusvoimien näkemykseen, vaan se oli yhdistelmä niitä molempia.

1.3 Tutkimuksen tärkeys ja tutkijan ennakoajatukset

Puolustusvoimien yhteiskunnallinen vaikuttavuus lienee yksimielistä (vrt. Kinnunen 2003, 29). Vaikuttavan yhteiskunnallisen aseman myötä Puolustusvoimia ja siellä toimivia henkilöitä koskettava tutkimus olisi jo sellaisenaan merkittävä. Oli kuitenkin olemassa muitakin syitä, miksi tutkia upseerin johtajuuden kehittymistä. Kaksi niistä löytyi henkilöstöstrategiasta. ”*Kehitetään palkatun henkilöstön johtamistaitoja [...] Kehitetään palkatun henkilöstön vuorovaikutustaitoja*” (Puolustusvoimien henkilöstöstrategian liite 1 2014, 4). Henkilöstöstrategia määrittää siis organisaatiolle tehtäväksi henkilöstön johtamistaitojen kehittämisen. Organisaation tärkeimpänä voimavarana voidaan pitää henkilöstöä (Huhtinen 2006, 41). Kun tutkimuksella selvitettiin, miten johtamistaidot ovat organisaation tärkeimmällä voimavaralla kehittyneet, voitiin tutkimusta pitää tärkeänä. Toinen peruste tärkeydelle oli palkatun henkilöstön täydennyskoulutustarpeen tutkiminen, sillä Halonen esitti väitöskirjassaan (2007, 171-172), että tulisi tutkia, millaista täydennyskoulutusta palkattu henkilöstö tarvitsee. Tällä tutkimuksella voitiin vastata Halosen esitykseen vähintään johtajuuden kehittämisen osalta.

Strategia ei antanut organisaatiolle ainoastaan tehtävää, vaan se osoittaa myös menetelmän, jonka avulla se toteutetaan. Tuo seuraavaksi esitettävä Pääesikunnan käskemä menetelmä, on tämän tutkimuksen merkittävimpiä toteamuksia. ”Puolustusvoimat kehittää henkilöstönsä esimies-, vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaitoja koulutuksella, esimies- ja johtamisvalmennuksella sekä esimiehiltä, vertaisilta ja alaisilta kerättävällä palautteella. Johtajien kehittymistä tuetaan esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksella.” (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2014, 19.) Vaikka opinnäytteen tekeminen ei ollutkaan koulutusta, palautetta tai valmennusta, tutkija kuitenkin uskoi, että onnistuneella tutkimustyöllä voitaisiin vaikuttaa kyseisiin kokonaisuuksiin. Myöhemmin nähdään, ovatko menetelmät toteutuneet käytännössä.

Seuraava tutkimuksen tärkeyttä kuvaava tekijä liittyi aikaan ja muutokseen. Puolustusvoimissa johtajakoulutuksen ensimmäiset askeleet otettiin vuonna 1995. Tuolloin upseerien koulutuksessa johtamistaidon painopistealueeksi valittiin ihmisten johtaminen (Kinnunen 2003, 29). Teoreettinen tausta ihmisten johtamiselle Puolustusvoimissa tuli transformationaalisen johtamisen mallista (Nissinen 1997, 34-52). Henkilökunnan osalta muutokset otettiin käyttöön jo vuonna 1995, kun taas varusmiesten opetukseen muutokset ihmisen johtamisesta jalkautettiin vuonna 1997 (Kinnunen 2003, 20). Nissinen (2000 B, 7) totesi johtajakoulutusohjelman olevan kaikille sotilasjohtajille. Ohjelman nimi on kuitenkin ajan myötä ”kehittynyt” *Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelmaksi*. Vaikka ohjelma on kehittynyt varusmiesten suuntaan, ei henkilökunnan johtajuuden kehittymisen tutkimisen tarve ole kuitenkaan kadonnut, päinvastoin. Tällä tutkimuksella vastattiin tarpeeseen.

Tutkimuksesta tekee vielä edellistenkin perusteiden lisäksi tärkeän sen vaikutuspiirissä olevien henkilöiden määrä. Selvittämällä johtajuuden kehittymisen menetelmät, hankittiin potentiaalinen vaikutusmahdollisuus suureen joukkoon johtajia. Korkeimpana rauhanajan sotilaskäskynä annettu käsky (Yleinen palvelusohjesääntö), käskää esimieheksi jokaisen sotilaan, jolla on käskyvalta toiseen palveluksessa olevaan sotilaaseen. Saman ohjesäännön perusteella käskyvalta on jokaisella toistaan vanhemmalla sotilaalla ja viimekädessä vanhemmuus muodostuu pelkän sotilasarvon perusteella. (Yleinen Palvelusohjesääntö 2017, 13). Lähes kaikilla aliupseereilla, opistoupseereilla ja upseereilla on Puolustusvoimissa sotilasarvoltaan nuorempia sotilaita. Täten voitiin todeta kaikkien sotilaksi palkattujen olevan jonkin asteisessa esimiesasemassa, eli he ovat johtajia. Vuonna 2017 Puolustusvoimien henkilöstömäärä oli 11940. Rajaamalla pois siviilit, erikoisupseerit, sopimussotilaat, työllisyysvaroin palkatut ja muut, jäi jäljelle kolme suurinta sotilashenkilöstöryhmää: upseerit, aliupseerit ja opistoupseerit. Heidän yhteenlaskettu henkilövahvuus oli 6897. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2017, 8.)

Vaikka tutkimus käsittelikin palkatun henkilöstön johtajuuden kehittymistä, ei varusmiesjohtajien vahvaa osuutta kannattanut sivuuttaa. Vuonna 2017 varusmiespalveluksen suoritti 20323 asevelvollista, vuotta aiemmin suorittaneita oli 20671 (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2017, 17). Aliupseereiksi palveluksen aikana koulutetaan noin 20 prosenttia ja reserviupseereiksi noin 10 prosenttia kaikista varusmiehistä. Vuosien 2016 ja 2017 keskiarvoilla, koulutettujen varusmiesjohtajien määrä olisi noin 6100 (Sotilaan käsikirja 2020, 22-23.)

Summaus, noin 7000 palkattuun henkilöstöön kuuluvaa sotilasta ja vähän yli 6000 varusmiehistä toimii Puolustusvoimissa esimiestehtävissä vuosittain. Kun järjestelmässä on yli 10000 johtajuuden kehittymistä tavoittelevaa ihmistä, teki se tutkimuksesta tärkeän jo ennen sen valmistumista. Puolustusvoimissa tapahtuvaa johtajuuden kehittymistä tutkittaessa mielenkiintoa ja tutkimustarvetta lisäsi entisestään järjestelmän kyky ja mahdollisuus vaikuttaa johtajuuden kehittämismenetelmiin, sillä Puolustusvoimat kouluttaa itse johtajansa.

Tutkimus oli siis aiheeltaan tärkeä. Tärkeys ei kuitenkaan yksin toiminut tutkimuksen kannustimena, sillä tutkijaa motivoivat myös hänen henkilökohtaiset asiaan liittyneet kokemukset. Tutkija oli työskennellyt Puolustusvoimissa 10 vuoden ajan. Sinä aikana hän oli kokenut saaneensa johtajuuden kehittämiseen tähtävästä koulutuksesta. Ihmetys tutkijalle oli kuitenkin muodostunut siitä, että aika ajoin omassa johtamisessa hän on ajautunut tilanteeseen, jossa on toiminut eri tavalla, kuin minkä tiesi olevan paras mahdollinen toimintatapa. Tämä väärin valittu toiminta ei ole johtunut siitä, ettei asiaa olisi opetettu, vaan siitä, että opetus ei ole muuttanut tutkijan käyttäytymistä. Uralla tutkija oli ajautunut aina uudelleen ja uudelleen johtajakoulutuksen tilaisuuksiin, missä pettymykseksi oli kuitenkin kerrottu vain ja ainoastaan se sama asia, joka opetettiin jo edellisellä kerralla. Tutkija koki, että johtajuutta pitäisi pystyä kehittämään tavalla, joka vaikuttaa käyttäytymiseen, eikä vain kasvata johtajan valmiutta.

Kokemusten lisäksi tutkija halusi esittää omat ennakko-oletukset siitä, miten upseerin johtajuus kehittyi. Ennakko-oletukset muodostuivat henkilökohtaisten kokemusten sekä aiempien tutkimusten lukemisen perusteella. Tutkimuksen ennakko-oletusten perusteella maavoimien upseerin johtajuus kehittymiseksi tarvitaan kehittymistä mittaava testi, motivaatiota, kokemuksia johtamistoiminnasta, valtava määrä palautetta omasta toiminnasta ympärillä olevilta ihmisiltä, kehittämistyökalujen hyödyntämistä, ymmärrys käyttäytymiseen vaikuttavista periaatteista ja kehittyminen on mahdollista vain, mikäli itsetuntemus on oikea.

2 METODOLOGIA

Metodologia muodostuu tieteenfilosofisista perusteista, teoriapohjasta, aineiston hankinnasta ja aineiston analyysistä (Sirén & Pekkarinen 2017, 1-2). Luvussa on esitetty niiden perusteella tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta, tutkimuksen teoreettinen viitekehys, näkökulma käsiteltävään ongelmaan, tutkimuksessa hyödynnetyt rajaukset, tutkimusraportin rakenne, kohdejoukon valinta, aineiston kerääminen sekä aineiston analyysimenetelmä.

2.1 Tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta

Metodologian kannalta tieteenfilosofian olennaiset osat ovat ontologia ja epistemologia (Pajunen 2015, 271). Opinnäyteprosessi alkoi sillä, että tutkijan oli tiedettävä mitä hän tutkii. Sen jälkeen tutkimuskohteelle määritettiin tiedon luonne, eli tieteenfilosofinen tehtävä. Tieteenfilosofia tarkoittaa luodun tiedon ontologista sekä epistemologista pohdintaa ja niistä saavutettavaa kokonaisvaltaista ymmärrystä, tieteenfilosofista paradigmaa. (Sirén & Pekkarinen 2017.) Tässä alaluvussa on muodostettu käsitys tutkimuksen tieteellisen ajattelun luonteesta

Ontologia

Pro gradu -tutkielman kirjoittajalle riittää, kun tutkija on pohtinut asiaa ja ymmärtänyt tiedon olemassaolon perustuvan joko subjektiivisiin tai objektiivisiin (realistinen) totuuskäsityksiin. Tässä tutkimuksessa tutkija tulkitsi upseereiden vastauksia johtajuuden kehittymisen kokemuksista. Realistisessa ontologiassa tulkinnalle ei ole sijaa, sillä siinä todellisuus on ihmisen tulkinnoista vapaa. Oli siis selvää, että tutkimus ei ollut ontologialtaan objektiivinen. Objektiivisessä ontologiassa ihmisen käsityksillä ei ole merkitystä, kun taas subjektiivisessä ontologiassa kokonaisuus perustuu vain ja nimenomaan ihmisten käsityksiin. (Sirén & Pekkarinen 2017, 3-4.) Tutkimuksen totuuskäsitys oli luonteeltaan subjektiivinen.

Johtamisessa ja johtajuudessa tapahtuu aikaan ja paikkaan katsomatta jatkuvaa muutosta. Subjektiivisessa, sosiaalisessa ontologiassa tutkittava asia on samaan tapaan liikkeessä ja muutoksessa. Johtaminen ja johtajuus sopivat tähän siis hyvin. Tutkimuskohteen ollessa liikkeen ja muutoksen tilassa, oli tutkijan tulkittava ja myötäelettävä tutkimuskohdetta. Ontologian sinitöimiseksi, Sirén ja Pekkarinen kertovat ontologian vastaavan kysymykseen: ”mitä on”. Filosofinen vastaus tuohon tämän tutkimuksen osalta oli: ”ihmisten kokemuksista muodostunut tutkijan tulkinta.” (Sirén & Pekkarinen 2017, 3-4.)

Epistemologia

Ontologian myötä tiedon laji tiedettiin, voitiin määritellä tutkimuksen epistemologia. Epistemologian suomennos on tietoteoria (Salonen 2008). Tietoteorian avulla määritettiin, mistä tarvittava tieto oli saatavilla. (Sirén, luento 2018.) Epistemologisia vaihtoehtoja tutkijalla oli neljä. Ne olivat: positivismi, realismi, tulkinnallisuus ja pragmatismi. Positivismi perustuu mittaamiseen, havaintoihin ja sen jälkeen tehtyihin yleistyksiin. Realismi tarkoittaa aistien muodostamaa tietoa, eli nähtävillä tai kuultavissa olevat asiat ovat tietoa. Tulkinnallisuudessa sosiaalista ilmiötä käsitellään juuri siten, miten kohdejoukko ilmiön tulkitsee olevan. Pragmatismi tarkoittaa kokemukseen perustuvaa tietotulkintaa siten, että käytännössä parhaaksi osoittautunut tieto kuvastaa totuutta. (Sirén & Pekkarinen 2017, 3-5.)

Johtaminen, johtajuus ja niiden kehittämiseen liittyvä tieto ovat ihmisissä. Ajan kuluessa ihmiset ovat kokeneet asioita ja niiden perusteella ovat muodostuneet kuhunkin aikaan parhaiten sopivat toimintamallit, eli totuudet. Sirénin ja Pekkarisen (2017, 9) mukaan ihmiset ovat käytännönläheisiä filosofejia, joilla on hallussaan paras käytettävissä oleva totuus. Kuvausta tukee sanan alkuperä, sillä se on johdettu Sirénin (2010, 20) mukaan kreikan kielen sanasta *pragma*. Englannin kielessä vastineet ovat *practice* ja *practical* jotka suomeksi tarkoittavat käytäntöä ja käytännöllistä. Empiirisen aineiston ollessa käytännöllinen kokemus johtajuuden kehittymisestä, tämän tutkimuksen epistemologia noudatteli pragmatismia.

Tieteenfilosofinen paradigma

Ontologian ja epistemologian yhdistämisellä muodostui tieteenfilosofinen paradigma. Paradigmat jakaantuvat tutkimusperinteeltään aristoteeliseen ja galileiseen. Aristoteelinen olisi läsnä laadullisissa tutkimuksissa, joissa yritetään ymmärtää asian syvää ymmärtämistä ja oivaltamista. (Sirén & Pekkarinen 2017, 5.) Tutkimuksessa yritettiin ymmärtää syvimpiä syitä sille, miten upseerit ovat kehittyneet johtajuudessa, joten aristoteelinen tutkimusperinne kuvasi tutkimuksen luonnetta hyvin. Aristoteeliseen tutkimusperinteeseen kuuluu viisi tieteenfilosofista paradigmaa: rationalismi, konstruktivismi, kriittinen realismi, oikeuspositivismi ja käytäntöparadigma. Tässä tutkimuksessa tehtyjen ontologisten ja epistemologisten päättelyiden seurauksena tieteenfilosofinen paradigma noudatteli käytäntöparadigman piirteitä. Paradigman keskiössä ei ollut menetelmän taustalla oleva filosofia, vaan tutkinnassa oleva ilmiö, joka tässä tutkimuksessa oli johtajuuden kehittymisen kokeminen. Käytäntöparadigmasta puhutaan myös suuntauksena, joka etsii toimivia ratkaisuja arkielämän ongelmiin. (Pekkarinen 2014, 193.)

Tutkimuksen empiirinen aineisto analysoitiin abduktiivisen sisällönanalyysin keinoin (ks. luku 2.7). Sama abduktiivinen ote toistuu Sirénin ja Pekkarisen (2017, 10) mukaan myös pragmatismissa, missä sosiaalinen ja realistinen ontologia kulkevat aina jollain tavalla yhdessä, nimittäin inhimillinen toiminta on osa jotain suurempaa kontekstia. Tutkijan mielestä johtaminen on toimintana inhimillistä, mutta se tapahtuu aina reaali maailman todellisuudessa.

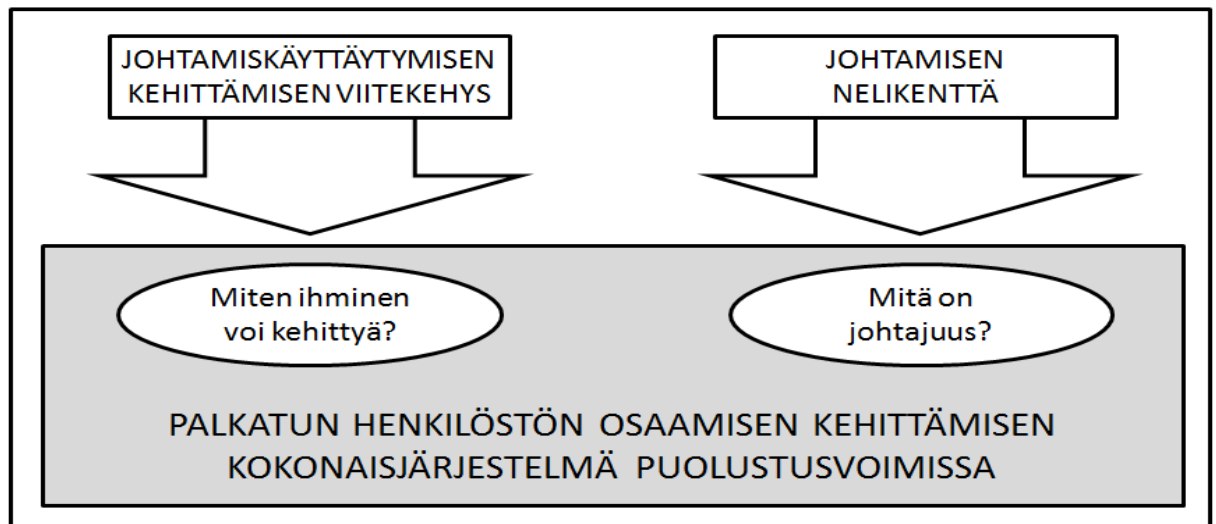
2.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Aihepiirin teoreettisella puolella yksi termeistä oli johtaminen (ks. kuvio 1). Tässä tutkimuksessa johtamisen tärkeimmät tehtävät olivat sitoa tutkimustyö johtamisen oppiaineeseen ja muodostaa teoreettisen viitekehysten suurin tausta. Muita aihepiiristä teoreettiseen viitekehykseen siirtyneitä käsitteitä olivat johtajuus, kehittyminen, johtajakoulutus ja Puolustusvoimat. Teoreettisen viitekehysten tavoitteena oli asemoida tutkimus jo olemassa olevaan tietovarantoon eli teoriaan (Kananen 2015, 32).

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui kolmesta kokonaisuudesta: Aki-Mauri Huhtisen johtamisen nelikentästä, Vesa Nissisen johtamiskäyttämisen viitekehyksestä ja Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmästä. Metodologian yhteydessä viitekehystä ei avattu erityisen perusteellisesti, vaan lukijalle tarjottiin yksinkertainen esitys kokonaisuudesta. Asioiden syvällinen käsittely on toteutettu tutkimuksen teoreettisissa luvuissa 3 ja 4. Viitekehysten yksinkertaisella esittämisellä tavoiteltiin tilannetta, jossa lukijan olisi mielekästä jatkaa lukemista, vaikka tutkimuksen kokonaisuutta ei vielä ymmärtäisi.

Teoreettisen viitekehysten lähtökohta oli siis Aki-Mauri Huhtisen (2006) johtamisen nelikenttä, jonka avulla hän on jäsentänyt johtamisen kokonaisuutta. Nelikentän rooli tässä tutkimuksessa oli kaksijakoinen. Sen ensimmäinen tehtävä oli hahmottaa johtajuus johtamisen yhtenä osana. Toinen tehtävistä oli käsitteellistää johtajuus edelleen pienempiin osiin, jotta sen kehittymistä voitiin tutkia kokonaisuutta paremmin ja syvällisemmin. Johtajuutta Huhtinen ei ole jakanut pienempiin osiin, mutta hän kuvailee johtajuutta tavalla, josta tutkijan oli mahdollista irrottaa erikseen käsiteltäväksi pienemmät kokonaisuudet, joita kutsuttiin johtajuuden osatekijöiksi. Vesa Nissisen johtamiskäyttämisen viitekehystä (2000 B) ei ole luotu siihen, että sillä tarkasteltaisiin johtajuutta. Viitekehysten avulla käsiteltiin tutkimuksessa johtajuuden kehittymiseen liittyvää prosessia. Teoreettisen viitekehysten viimeinen osa oli vähiten teoreettinen ollessaan totisinta totta. Totuus oli Puolustusvoimien palkatun henkilökunnan johtajuuden kehittämisen kokonaisuus, laadittujen asiakirjojen perusteella.

Edelle kirjattujen kokonaisuuksien yhdistämisellä syntyi teoreettinen viitekehys. Teoreettinen viitekehys tiivistettiin kahteen lauseeseen, ja niitä tukemaan laadittiin kuvio (2). Tutkimuksen teoreettinen viitekehys asettui Johtamisen nelikentän johtajuus -osa-alueeseen, samalla osa-alue määritteli tutkimuksen johtajuuden. Johtamiskäyttäjyksen viitekehysten perusteella selvitettiin, miten johtajuus voisi kehittyä ja tekijät etsittiin Puolustusvoimien koulutuksesta.



Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

2.3 Näkökulma, rajaukset ja rakenne

Tutkimuksessa käytetty näkökulma oli yksilö

Tutkimuksen näkökulma oli Puolustusvoimien palkatun henkilökunnan johtajuuden kehittämisen kehittäminen. Näkökulman ei ollut tarkoitus olla nykyistä kehittämistoimintaa millään tavalla syyttävä. Näkökulman oli optimistisella tavalla tarkoitus nostaa esiin niitä asioita, joiden muokkaamisella voitaisiin saada aikaan entistä parempia tuloksia johtajuuden kehittämisessä. Optimistisyyttä ei tule kuitenkaan yliymmärtää, sillä mahdottomasta ei tässä tutkimuksessa tehty mahdollista. Optimistisyyden oli tarkoitus antaa pienimmällekkin tekijälle, kokemukselle tai havainnolle mahdollisuuden onnistua suuren ja toistuvan tekijän tavoin.

Näkökulman syvempi aste oli yksilö ja upseeri. Vastakohtana yksilön näkökulmalle olisi ollut tarkastelu organisaation suunnasta. Tällöin johtajuuden kehittämisessä olisi tullut ottaa huomioon resurssit, organisaation tarve tai organisaation halu kehittää henkilöstönsä johtajuuden kehittämistä. Yksilökeskeisen näkökulman myötä tutkimuksessa ei asetettu rajoitteita muiden näkökulmien suunnasta. Yksilökeskeisellä näkökulmalla saavutettiin tilanne, jossa tutkijan ei ollut tarvetta kyseenalaistaa haastattelussa kerättyjä vastauksia, vaikka ne olisivat olleet selkeästi toteutuskelvottomia organisaation näkökulmasta.

Tutkimuksessa rajattiin johtamista ja tutkittavaa joukkoa

Rajauksia toteutettiin sekä teoreettisella, että käytännöllisellä puolella. Teoreettisella puolella johtamisen laajaa kokonaisuutta rajattiin selkeästi. Tutkimuksen ei ollut määrä tutkia johtamisen kehittymistä, vaan johtajuuden kehittymistä. Johtamisen rajaamista johtajuuteen voitiin pitää myös tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana, mutta asian terävöittämiseksi se haluttiin tuoda esiin myös tutkimuksen rajauksena. Johtajuus rajattiin tässä tutkimuksessa juuri sellaiseksi, kuin Aki-Mauri Huhtinen (2006) sen nelikenttää käsittelevässä tekstissään esittää. Johtajuuden rajaus ei kuitenkaan tarkoittanut sitä, että muut lähteet olisi suljettu työn ulkopuolelle. Päinvastoin, muilla lähteillä tuettiin Huhtisen esittämään näkemystä.

Käytännöllisellä puolella rajauksena oli tutkimuskohde, tai oikeammin sanottuna tutkimusjoukko. Johtajuuden kehittymistä tutkittiin Suomen Puolustusvoimissa työskentelevien, koulutettujen maavoimien kadettiupseereiden kokemusten kautta. Valitsemalla kohdejoukoksi upseeriston, saavutettiin tilanne, missä kaikilla tutkittavilla oli taustalla varusmiehenä koettu hyvin samankaltainen johtajakoulutus. Sen lisäksi kaikki kadettiupseerit ovat käyneet uransa alkuvaiheessa saman perustutkinnon Kadettikoulussa. Kohdejoukosta tehtyä henkilövalintaan on käsitelty tarkemmin ja perusteellisimmin luvussa 2.6.

Tutkimuksen rakenne johdannon ja metodologian jälkeen

Kolmas ja neljäs luku muodostavat tutkimuksen teoreettisen kokonaisuuden. Kolmannen luvun tavoitteena oli ymmärrys johtajuudesta sekä ihmisen johtajaominaisuuksien kehittämisestä. Neljäs luku rakentui käsittelemään Puolustusvoimien näkemystä johtajuuden kehittämisestä. Puolustusvoimien näkökulma johtajuuden kehittämisestä on esitetty hallinnollisten määräysten sekä tutkintojen opinto-oppaiden ja koulutustarjonnan sisältöjen perusteella.

Viidennessä luvussa on raportoituna empiirisen aineiston tulokset teoriasta muodostuneiden teemojen kautta. Teorioista muodostuneiden teemojen lisäksi tuloksia raportoitiin myös aineistosta syntyneiden uusien teemojen kautta, jotka jäivät kuitenkin verrattain vähäisiksi.

Kuudennessa, tutkimuksen päättävässä luvussa on esitettynä tutkimuksen johtopäätökset empiirisen aineiston ja teoriasta syntyneiden käsitysten yhdistelyllä. Luvussa osoitetaan lisäksi näkemys tutkimustulosten käyttävyydelle, arvioidaan tulosten luotettavuutta ja nostetaan esiin tutkijan ajatuksia jatkotutkimustarpeista sekä tutkimus päätetään vertaamalla saatuja tuloksia aiempiin tutkimuksiin sekä asetettuihin ennako-oletuksiin.

2.4 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Kolmannen alakysymyksen vastaus kerrottiin olevan kokemukset johtajuuden kehittymisestä. Kokemukset olivat tutkimuksen empiirinen aineisto ja ne kerättiin haastattelemalla. Haastattelut voidaan toteutuksen perusteella jakaa kolmeen luokkaan: lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun ja syvähaastatteluun, näiden haastattelutyyppeiden erot ovat strukturoinnin asteessa (Kananen 2015, 144). Syvähaastattelussa kysymykset ovat avoimia ja ainoastaan aihealue on määritetty. Lomakehaastattelussa haastattelun kulku on rakennettu etukäteen, sen soveltaminen on haasteellista ja jopa mahdotonta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-90.)

Alun alkaen tutkimuksen aineisto oli määrä kerätä kyselyillä (eli lomakehaastatteluilla). Näin ajateltiin, koska johtajuus ja sen kouluttaminen voisivat olla ihmiselle arkoja asioita puhua suoraan ja rehellisesti avoimessa haastattelutilanteessa. Ei haluttu tutkijan läsnäolon vaikuttavan siihen, vastaisivatko haastateltavat rehellisesti. Kyselyin tapahtuvan haastattelun riskinä oli kuitenkin saatavan aineiston osuvuus laadittuihin tutkimuskysymyksiin. Vastaajan ymmärtäessä kysymyksen väärin, syntyisi riski, että empiirisellä aineistolla ei saataisi vastauksia tutkimuskysymyksiin. Riskin välttämiseksi tutkija suoritti pilottikyselyn, jonka avulla arvioitiin kyselyn toimivuutta ennen varsinaisen kyselyn suorittamista. Pilottikyselyn vastausten perusteella todettiin nopeasti, että lomakehaastattelulla ei saavutettaisi haluttua ja tutkimuksen kannalta toivottua syvyyttä johtajuuden kehittymisen kokemuksista.

Tutkijan oli valittava toinen aineistonkeruumenetelmä. Kasvotusten tapahtuvan haastattelun käyttäminen on yleistä tilanteissa, missä tutkittavaa ilmiötä ei tunneta tarkoin tai sen ymmärtäminen on vaikeata. Ainut laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, joka sopii menneiden tapahtumien tutkimiseen, on haastattelu. (Kananen 2015, 143.) Kasvokkain tapahtuvalle haastattelulle oli kuitenkin jo aiemmin tunnistettu riski. Kykenisikö haastateltava olemaan rehellinen? Ongelma ratkaistiin valitsemalla tutkimukseen sellaiset henkilöt, joiden uskottiin ensimmäisen kahden minuutin jälkeen luottavan tutkijaan ja olemaan rehellinen. Henkilöiden piti olla tutkijalle etukäteen tuttuja, jotta luottamuksen rakentaminen onnistuisi. Tutkijalle ennalta tutut henkilöt haastateltiin teemahaastattelulla. Teemahaastattelussa kysymykset olivat valmiina, mutta niistä poikkeamista ei rajattu. Itse asiassa haastattelurungosta poikettiin paljonkin, riippuen siitä, miten vastaaja innostui kustakin aiheesta puhumaan. Teemahaastattelun runko on esitetty tutkimuksen liitteenä 1. Haastattelut toteutettiin tutkijan ja haastateltavan välisenä keskusteluna rauhallisessa paikassa. Aikaa oli varattu niin paljon, että se ei asettunut ongelmaksi. Haastatteluiden keskimääräinen pituus, oli noin yksi tunti.

2.5 Haastateltavien yksilöiden valintaprosessi

Haasteltavien yksilöiden valinta pohjautui ensikädessä siihen, että heiltä saataisiin vastaus kolmanteen alakysymykseen. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien valintaa voidaan kutsua harkinnanvaraiseksi otannaksi. Merkittävää oli valita haastateltavaksi ilmiön suhteen tyypilliset tapaukset. (Kananen 2015, 146.) Kaikilla upseerin perustutkinnon suorittaneilla upseereilla on kokemuksia johtajuuden kehittymisestä, joten upseerista kuin upseerista muodostui tutkimuksen ilmiön kannalta tyypillinen tapaus. Puolustusvoimissa annettavaan johtajakoulutukseen perehtymisen myötä huomattiin kaikkien perus- ja jatkotutkintojen pyrkivän johtajuuden kehittämiseen (ks. luku 4). Jotta tutkimus saavuttaisi kokemukset mahdollisimman monipuolisella näkemyksellä, valittiin haastateltavat useilta tutkintotasoilta.

Eri tutkintotaustojen tavoittamiseksi määritettiin kolme tutkimusryhmää sotatieteellisten tutkintojen perusteella. Ryhmät olivat sotatieteiden kandidaatit, sotatieteiden maisterit ja yleisikuntaupseerit. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien henkilöiden lukumäärää oli etukäteen vaikeaa määrittää. Tutkimuksen empiirisen aineiston tulisi ideaalisessa tilanteessa saavuttaa jonkin asteinen kyllästyminen. Todellista kyllästymistä kutsutaan saturaatioksi ja saturaatiopisteellä tarkoitetaan sitä kohtaa, jossa aineisto alkaa toistaa itseään ja se ei tuota enää uutta tietoa. (Kananen 2015, 146.) Johtajuuden kehittymisen kokemusten uskottiin ennakolta olevan varsin yksilöllistä. Yksilöllisestä näkemyksestä ja laajasta aiheesta johtuen ymmärrettiin, että saturaation saavuttaminen olisi mahdotonta. Aluksi varauduttiin haastattelemaan 4 henkilöä jokaisesta tutkimusryhmästä. Haastattelut tallennettiin digitaalisella nauhurilla. Tallentamisella saavutettiin monia hyötyjä, kuten objektiivisuus, analyysin syvällisyys, tarkistettavuus, vertailtavuus ja uusien tutkimuskohteiden löytäminen (Kananen 2015, 156). Nauhoittamisen etuna oli myös tutkijan mahdollisuus keskittyä vuorovaikutustilanteeseen syvällisesti. Haastattelut päätettiin, kun oli haastateltu yhteensä 8 henkilöä. Ei pidä ajatella, että seuraavat vastaajat eivät olisi kyenneet tuottamaan uutta tietoa. Saatujen vastausten perusteella voitiin kuitenkin jo todeta, että sisällöt alkoivat toistaa itseään. Tutkija oli täten valmis muodostamaan johtopäätöksiä.

Vaikein ja yksi tärkeimmistä osuuksista oli yksilöiden lopullinen valinta tutkimusryhmistä. Miten valita kaikista upseereista juuri tähän tutkimukseen sopivat upseerit, jotka kuuluivat aiemmin valittuihin tutkimusryhmiin? Tutkijan valinta oli harkinnanvarainen ja tarkoin mietitty. Menetelmää voidaan pitää myös epäluotettavana, joten prosessi avattiin seuraavalla sivulla täsmällisesti ja yksiselitteisesti tutkimuksen luotettavuuden kasvattamiseksi.

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöksen (2018, 8) mukaisesti vuoden 2018 viimeisenä päivänä Puolustusvoimissa oli 4042 upseeria. Valinnan yhtenä kriteerinä oli löytää tutkintotasojen välille mahdollisia eroja johtajuuden kehittymisen kokemuksissa. Tutkintojen sisällön näkymiseksi vastauksissa, tutkinnon päättymisestä ei saanut olla kulunut liikaa aikaa. Tutkimusryhmiä rajattiin niin, että tutkittiin vain kahta viimeisintä valmistunutta kurssia kultakin tutkintotasolta. Sotatieteiden kandidaateiksi valmistuneita oli 288 kadettikursseilta 102 ja 103. Sotatieteiden maistereiksi valmistuneita oli 237 sotatieteiden maisterikursseilta 7 ja 8 sekä yleisesikuntaupseeriksi valmistuneita 141 yleisesikuntaupseerikursseilta 58 ja 59. Tutkittavien yksilöiden joukko supistui 666 upseeriin. (Maanpuolustuskorkeakoulun asiakirjat opintojen päättymisistä ja virkoihin nimittämisistä 2017, 2018 ja 2019.)

Tutkimus rajattiin aiemmin koskettamaan ainoastaan maavoimien upseereita. Rajaamalla tutkimus maavoimien upseereihin, saavutettiin hyöty myös Puolustusvoimien johtajuuskoulutuksen (luku 4) käsittelyyn. Mikäli tutkimuksessa olisi tutkittu kaikkien puolustushaarojen upseereita, erilaisten koulutuspolkuvaihtoehtojen lukumäärä olisi kasvanut hallitsemattoman suureksi. Rajauksen myötä kyettiin entistä tarkemmin keskittymään juuri maavoimien upseereiden koulutukseen. Puolustushaararajauksella heikennettiin tutkimuksen yleistettävyyttä Puolustusvoimien mittakaavassa, mutta samalla luotiin luotettavuutta maavoimien upseereiden johtajuuden kehittymisen tulosten paikkansapitävyyteen. Valituista kohderyhmistä maavoimien upseerien lukumäärät olivat seuraavat: kandidaatit 192, maasterit 150 ja yleisesikuntaupseerit 82 (Maanpuolustuskorkeakoulun asiakirjat opintojen päättymisistä ja virkoihin nimittämisistä 2017, 2018 ja 2019.)

Kuten edellä on todettu, henkilön aiemmalla tuntemuksella voisi luottamuksen rakentaminen lyhyessä ajassa olla varmempaa. Aiemmalla tutustumisella tutkijan ja haastateltavan välille oli jo muodostunut side. Tuon siteen nähtiin mahdollistavan sen, että haastateltavat uskoutuisivat kertomaan rehellisimmät vastaukset. Kaikki kohdejoukon upseerit tarkastettiin läpi nimi nimeltä. Tutkijan käsitykseen perustuen aiempi side oli luotu heistä 36 upseerin kanssa. Näistä upseereista kysyttiin haastatteluun osallistumista käytännöllisin perustein. Pääosa haastateluista toteutettiin Helsingissä, jolloin käytännön järjestelyt haastattelutilaisuuksien toteuttamiseksi oli vaivattominta. Henkilöiden yksityisyyden suojaamiseksi, mutta aineiston raportoinnin parantamiseksi, henkilöiden nimet muutettiin lyhenteiksi. Tulosten esittämisen yhteydessä numero sijoitettiin sulkeisiin lauseen perään, kun lause esitti kyseisen upseerin esittämään vastausta. Sotatieteiden kandidaatit nimettiin 1 ja 2. Sotatieteiden maasterit olivat 3, 4 ja 5. Yleisesikuntaupseereista tulivat 6, 7 ja 8.

2.6 Aineiston abduktiivinen sisällönanalyysi

Haastatteluissa vastaajat valitsivat sanansa täysin itse. Se aiheutti analyysivaiheessa tilanteen, missä kahdella erilaisella vastauksella, saattoi olla täysin sama viesti ja tarkoitus. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston moninaisuuden takia, aineistoa oli purettava. Aineiston purkua kutsutaan litteroinniksi, ja sillä tarkoitetaan äänitallenteen kääntämistä kirjalliseen muotoon. Yhdenmukaistamalla aineisto tekstiksi, mahdollistettiin aineiston vertailu teorian kanssa sekä luotiin edellytykset empiirisen aineiston analysoinnille. (Kananen 2015, 159.)

Kaikki nauhoitettu haastattelumateriaali kirjoitettiin sanalliseen muotoon siten, että jokainen yksittäinen lause, oli oma yksikkönsä. Litteroinnin jälkeen laadullisen analyysin yksi tärkeä vaihe oli perehtyä aineistoon kokonaisuutena. Perehtyminen tapahtui lukemalla aineisto täydellisesti läpi ja tekemällä sama uudelleen ja uudelleen. Lukemalla tutkijan oli mahdollisuus muodostaa kokonaiskäsitys ilmiöstä haastattelujen jälkeen täydellisellä keskittymisellä. Lopulta aineiston tuottama tieto oli siirtynyt tutkijan päähän niin hyvin, kuin se suinkin vain oli mahdollista. Lukemisen jälkeen oli edessä aineiston luokittelu ja tiivistäminen. Tiivistämisen päällimmäinen tarkoitus oli puristaa haastatteluiden sanoista esiin tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Tiivistämisessä aineistosta muodostui erilaisia asiasisältöjä. Asiasisältöjä kuvailtiin yksinkertaisilla sanoilla. (Kananen 2015, 162.) Tiivistämisessä huomattiin, että yhdellä lauseella oli useita erilaisia merkityksiä, joten sitä ei voitu siirtää ainoastaan johonkin tiettyyn ja vain yhteen kategoriaan. Lauseita oli siis hyödynnettävä useissa eri asiasisällöissä.

Aineisto tulkittiin teoriasidonnaisesti eli abduktiivisella sisällönanalyysillä. Kyseisestä analyysistä käytetään myös nimeä teoriaohjaava sisällönanalyysi. Teoriaohjaava analyysi on tulkintatavaltaan aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin välistä. Aineistolähtöisessä analyysissä käsitteet tuodaan empiirisen aineiston puolelta, kun taas teorialähtöisessä analyysissä teorian puolelta. Tämän tutkimuksen teoriasidonnaisessa analyysissä käsitteet tuotiin teorialähtöisen menetelmän tapaan teoriasta, mutta aineistolle itselleen jätettiin mahdollisuus omien ja uusien käsitteiden muodostamiseen. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 133.) Analyysissä käytetyt teoreettiset käsitteet tulivat Aki-Mauri Huhtisen johtamisen nelikentän johtajuutta käsittelevistä osuuksista sekä Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen kokonaisuudesta.

3 ENSIMMÄINEN TEOREETTINEN OSA; JOHTAJUUS JA JOHTAJUUDEN KEHITTYMINEN

Luvussa keskeiset asiat ovat johtajuus sekä ihmisen kehittyminen johtajuudessa. Johtajuuden määrittely on tehty Aki-Mauri Huhtisen (2006) johtamisen nelikentän avulla. Johtajuudesta on pyritty selvittämään kokonaisuutta, mutta erityisesti siihen liittyviä osatekijöitä. Osatekijät muodostivat tutkimuksen johtajuuskäsityksen. Ihmisen kehittymiseen perehtyminen on toteutettu Vesa Nissisen (2000 B) johtamiskäyttäytymisen kehittämisen viitekehyksellä.

Kohti johtajuutta johtamisen kautta

Paikkansapitävin, mutta samalla vaikein johtamisen teoria olisi käsissä silloin, kun kaikki saatavilla oleva tieto on yhdistetty yhdeksi. Google löysi sanalle johtaminen yli 4 miljoonaa osumaa. Sama haku englanniksi [*lead*] tuotti osumia 2,5 miljardia. (Google 2019.) Johtamisesta kirjoitettu tietomäärä oli Googlen perusteella karmiva. Kaiken saatavilla olevan tiedon yhdistäminen oli mahdotonta, joten tutkijan oli lähdettävä liikkeelle yksinkertaisemmin. Johtaminen on sanana subjektiivinen ja sanan etymologia tulee verbistä johtaa (Wikisanakirja 2019). Kielitoimiston sanakirja kertoi johtamiselle synonyymeiksi ohjaamisen, johdattamisen, viemisen, saattamisen, käskemisen ja komentamisen (2019).

Yleensä tutkimusten käsitteet on avattu tieteellisten julkaisujen avulla, koska ne herättävät luottamusta. Vastoin yleistä käsitystä käsitteiden selvittämisestä, tutkija kysyikin Googelta mitä johtaminen on. Google -osumien perusteella johtaminen nähtiin usealla tavalla. Esitettäväksi tässä tutkimuksessa valittiin ymmärrettävästi vain murto-osa. Seuraavan neljän lauseen esittämisen perusteet olivat: tunnettu suomalainen julkaisija, yksinkertainen lause, toisistaan eroava määritelmä ja todeksi uskottavissa oleva. Johtaminen seuraavien lainausten perusteella on: ”*Ryhmän toiminnan ohjaamista, joukon käskemistä, sen päällikkönä, esimiehenä tai johtajana toimimista*” (Kotimaisten kielten keskus 2019). ”*Toimintaa, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa*” (Ammattijärjestö Talentia 2019). ”*Vaikeaa sanoa ylipäättänsä mitään johtamisesta, joka pätee kaikissa tilanteissa*” (Työ- ja elinkeinoministeriö Filosofian Akatemia Oy 2018, 10). ”*Organisaation arkeen kiinteästi kuuluva ilmiö. Se voidaan nähdä toimintana, jonka avulla ihmisten voimavaroja ja työpanosta pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tietyn tavoitteen saavuttamiseksi.*” (Johtajan käsikirja 2012, 12).

”Johtamisalan käsitteitä voi pitää hämmäntävinä ja moniselitteisinä” (Karlöf & Lövingsson 2004, 9). Johtaminen edellisten lainausten perusteella oli moniulotteinen mielipide, sillä olakseen totuus, olisivat lauseet olleet hyvin todennäköisesti lähempänä toisiaan. Mielipiteissä oli kuitenkin havaittavissa yhtäläisyyksiä. Ottamalla jokaisesta jotain, syntyi jälleen uusi mielipide. Se oli tutkijan mielipide. Johtaminen sen mielipiteen perusteella on tavoitteellinen ja kenties toiminnallinen asioiden tai ihmisten ohjaamisen ilmiö, jonka määrittely on aina vajaa totuus. Tieteellisen tutkimuksen perusajatuksena on, että uusi tieto jollain tavalla perustuu vanhaan jo olemassa olevaan tietoon. Vaikka edellä esitetty mielipide johtamisesta määriteltiin perustuen olemassa olevaan tietoon, ei sitä voitu julistaa tieteeksi. Nimittäin, eihän tieteellisen tutkimuksen teoria ole mielipide. Tässä tutkimuksessa teoria tieteellisesti hyväksytystä johtamisesta muodostettiin Aki-Mauri Huhtisen johtamisen nelikentän avulla.

3.1 Johtamisen nelikenttä

Maanpuolustuskorkeakoulussa toteutettujen johtamisen alan tutkimuksien tausta pohjautuu usein Aki-Mauri Huhtisen esimerkkiin johtamisen tarkastelusta (ks. esim. Kiuru 2008, 18). Esimerkistä on muotoutunut yksi johtamisen käsittelyn teoreettinen malli. Nelikenttä sai alkunsa Professori Viitasalon juhla kirjassa, jossa Huhtinen jakoi johtamisen kokonaisuuden neljään osa-alueeseen: johtaminen, johtajuus, organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri (kuvio 3, seuraavalla sivulla). Osa-alueita voitiin tarkastella eri toimintaympäristöissä, kuten sodan, rauhan tai kriisinhallinnan ympäristöissä. Tässä tutkimuksessa keskityttiin rauhan ajan toimintaympäristöön. Vaikka johtamisen osa-alueet olivatkin erillisiä, Huhtisen mukaan niillä on jatkuva keskinäisriippuvuus, joten niiden tarkastelu irrallisina oli kyseenalaista. Huhtinen asetti juhla kirjassa nelikentän kritiikille valmiiksi, ja kertoi sen olevan vain yksi lähtökohhta johtamisen tieteelliselle tarkastelulle. Tilaisuus käytettiin hyväksi ja mallia pidettiin tutkimuksen tieteellisenä lähtökohtana. (Huhtinen 2006, 45-47.)

Ennen mallin jakamista nimensä mukaisesti neljään, se on jaettavissa kahteen. Mallin kahtiajako ovat ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen. Kahtiajakoa Huhtinen (2006, 47) perustelee sillä, että ihmisten johtamisen tekijät poikkeavat valtavasti asioiden johtamisen byrokratiasta ja työn organisoinnista. Ihmisten johtamisen osa-alueet johtajuus [*leadership*] ja organisaatiokulttuuri [*organization culture*] liittyvät yleensä sosiaalisiin tekijöihin, joilla on yhteys ihmisiin tai heidän välisiin suhteisiin. Asioiden johtamisen osa-alueet johtaminen [*management*] ja organisaatorakenne [*organization structure*] viittaavat johtamisessa ilmen-tyviin tekijöihin, jotka ovat luonteeltaan teknisiä, rakenteellisia ja prosessinomaisia. (Kiuru 2008, 18.)



Kuvio 3. Johtamisen nelikenttä (Huhtinen 2006, 45).

Johtamisella tarkoitetaan nimensä mukaisesti johtamista. Suomen kielen ”puutteellisuuden” takia johtamisen käsittely on terminologisesti haastavaa. Huhtinen on käyttänyt sanaa johtaminen, kuvaamaan sekä johtamisen kokonaisuutta, mutta myös yhtä sen osa-alueista - johtamista. Epäselvyyksien välttämiseksi, käyttää hän osa-alueesta puhuttaessa englanninkielistä vastinetta, *management*. *Management* on ymmärrettävissä, kun mieltää kaikki asioita koskevat muutokset liittyvän tähän osa-alueeseen. (Huhtinen 2006, 45.) ”*Jos jokin muutos pyritään saamaan aikaan vaikuttamalla asiaan, on kyse niin sanotusta management-johtamisesta*”, osa-alueen sisältö keskittyy tehtäviin, prosesseihin, päätöksentekoon ja suunnitteluun (Kiuru 2008, 16 ja 19). Tutkija totesi, *management* on asioiden johtamista.

Organisaatorakenne sisältää samoja tekijöitä kuin *management*, sillä erolla, että se keskittyy kuvaamaan systeemiä, mallia tai järjestelmää, miten organisaatio käytännössä toimii. Organisaatorakenteeseen kuuluvat prosessit ja toiminnot, mutta niiden lisäksi myös käytettävissä olevat resurssit ja organisaation rakenne. Toimivalla rakenteella pyritään täyttämään tehtävä ja saavuttamaan tavoite, joka organisaatiolle (aina) annetaan. (Kiuru 2008, 15.) Organisaatorakenteen käsittely liittyy yleensä suuriin organisaatioihin kuten Puolustusvoimiin, missä prosesseilla on selkeä ja näkyvä rooli (Huhtinen 2006, 45-47). Organisaatorakenteita voitaisiin käsitellä myös pienemmissä organisaatioissa, mutta tuolloin se olisi jokseenkin teennäistä, mikäli organisaatio muodostuu vain muutamasta henkilöstä.

Ihmisten johtamisen osa-alueet ovat olleet Huhtisen mukaan Puolustusvoimissa hieman vähemmän tarkasteltuja. Toisaalta kirjoittamishetkestä oli kulunut aikaa jo yli kymmenen vuotta, joten asioissa on saattanut tapahtua muutosta. Hänen mukaansa vähäisempi tarkastelu olisi suora seuraus siitä, että osa-alueissa tarkastellaan henkilöiden välisiä suhteita. Ihmisten suhteiden välistä tarkastelua ei ole Puolustusvoimissa koettu niin tärkeäksi, koska suhteet ovat muodostuneet arvomerkkien ja organisatoristen asemien perusteella. (2006, 48-49.) Hän toteaaakin kuvaavasti käsitellessään tulevaisuuden johtajuutta: ”*statuksesta siirrytään vaikuttavaan johtajuuteen*” (2006, 40). Tutkimushetkellä vuonna 2020 voitiin sanoa, että näin kävi. Ihmisten väliset suhteet ovat useissa organisaatioissa jopa ylikorostetussa asemassa.

Organisaatiokulttuurin määrittelyssä Huhtinen antoi ymmärtää termin myös sosiaalisena verkostona, ryhmän kiinteytenä tai hyvinvointina työssä (2006, 46). Kun organisaatiokulttuurin voi ymmärtää sosiaalisena verkostona, voi siihen liittää jollain tavalla myös ihmisten väliset suhteet. Oli organisaation rakenne ja johtaminen mitä hyvänsä, organisaatiokulttuuri ilmaisee sen, mitä yksilöt todellisuudessa tekevät (Kauppinen 2002, 52). Organisaatiokulttuurilla ymmärretään yhteisten kokemusten kautta syntyneitä uskomuksia, arvoja, asenteita ja traditioita (Yleinen opas 2018, 44). Tutkijan henkilökohtainen käsitys organisaatiokulttuurista oli, että se on kuin ”organisaation johtajuus”. Organisaatiokulttuurissa käsiteltävien teemojen takana ei vain ole yksilö, vaan organisaatio.

Johtajuus on johtamisen nelikentän osa-alueista tämän tutkimuksen kannalta merkittävin kokonaisuus. Johtajuus on ihmisten johtamista. Vaikka määrittely on perin yksiselitteinen, se ei tässä vaiheessa ollut vielä merkityksellistä. Merkittävämpää oli ensin ymmärtää, mitä osaa johtamisen kokonaisuudesta johtajuus pyrkii selvittämään. Johtajuus ei pyri selvittämään prosesseja, tehtäviä, organisaatiota, päätöksentekoa, suunnittelua, uskomuksia tai tapoja. (Huhtinen 2006, 45). Johtajuus on se osa johtamista, joka pyrkii ymmärtämään ja selittämään yksilön käyttäytymistä johtamistyössä eli esimiestyössä (Siltala 2008, 79). Johtajuus on tapa toimia johtamisen verkostossa, mutta sillä ei välttämättä ole tavoitteita (Huhtinen 2006, 51).

Johtamisen nelikentän käsittelyn tavoite oli käsittää johtaminen. Mallin totuusperäisyys sai tukea johtamisen paradigmoista. Paradigma on yhteinen sitoumus siitä, kuinka jokin teoria tulisi käsittää. Hannele Seeck (2008 B) käsittelee johtamisen paradigmoja ja ne esitettiin tässä tutkimuksessa tässä yhteydessä siksi, että niiden yhteys johtamisen nelikentän osa-alueisiin oli huomiota herättävän selkeä ja tutkijan yllättävä. Toisaalta yhteys paradigmoihin kertoi johtamisen nelikentän historian huomioivasta näkemyksestä, mikä nostaa sen arvoa.

Ensimmäinen johtamisen paradigma oli tieteellinen liikkeenjohto, jota Seeck (2008 B, 51) kuvasi lauseella: ”*Tehokkuutta työtä rationalisoimalla.*” Tieteellinen liikkeenjohto tunnetaan myös Taylorismina, paradigman taustalla oli Frederick Taylor niminen herrasmies. Taylorismin ajatukset sopivat varsin osuvasti osa-alueeseen *management*. Tieteellisen liikkeenjohdon päämäärä oli poistaa ongelmat rationaalisen ja tehokkaan johtamisen avulla (ks. esim. Barley & Kunda 1992, 371; Karlöf & Lövingsson 2004, 292). Vertaa aiemmin kerrottuun, managementin päämäärä oli keskittyä tehokkaaseen prosessiin, päätöksiin ja suunnittelun kautta tapahtuvaan asioiden johtamiseen. Tutkija ajatteli, että johtamisen osa-alue sisältää juurikin ne elementit, joihin tieteellisessä liikkeenjohdossa keskityttiin.

Toisena paradigmana Seeck (2008 A, 103) käsittelee ihmissuhdekoulukuntaa, jossa tärkeimpänä tavoitteena oli humaani työyhteisö mahdollisimman pienellä määrällä konflikteja. Ihmissuhdekoulukunnan kuvauksista oli niin ikään nähtävissä yhteys Huhtisen johtamisen nelikenttään. Ihmissuhdekoulukunnat olivat ikään kuin vastaliike 1900-luvun alussa vallinneelle rationaaliselle Taylorismille, jossa johdettiin asioita. Nyt siirryttiin johtamaan ihmisiä, aivan kuten Huhtinen käsittää tapahtuvan johtajuudessa. Ihmissuhdekoulukunnan syvin ajatus oli saavuttaa kaikki mahdolliset edut siitä, että toimijat ovat ihmisiä. Ihmisille pyrittiin tuottamaan mahdollisimman hyvät oltavat ja heiltä haluttiin saada irti niin paljon, kuin inhimillisessä rajoissa se oli mahdollista. (Seeck 2008 B, 43–44.)

Tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukuntien jälkeen huomion keskipisteessä olivat organisaatiot ja niiden rakenteet. Ajateltiin, että organisaatioiden tehtäviä ja rakenteita muokkaamalla voitiin vastata johtamisen haasteisiin. Kolmatta paradigmaa kutsuttiin rakenneteoriaksi. Rakenneteorian sisällön lukeminen tuntui tutkijasta siltä, kuin lukisi Huhtisen kuvausta johtamisen osa-alueesta organisaatorakenne. Organisaatiokulttuurillekin oli myös löydettävissä omansa, nimittäin kulttuuriteoreettinen neljäs paradigma, jossa ajatus perustui siihen, että vallitseva kulttuuri oli kaikkein tärkeintä ja sitä muokkaamalla voidaan saavuttaa haluttuja lopputuloksia. Paradigmojen yhteys Huhtisen johtamisen nelikentän osa-alueisiin, oli häkellyttävän vahva. Seeck kertoo viidenneksi paradigmaksi innovaatioteoriat. Tutkija esittikin kysymyksen, miten se näkyy johtamisen nelikentässä? Ei välttämättä mitenkään, mutta yhtenä ajatuksena siitä voisi olla, että innovaatioteoriat tunnistettiin paradigmaksi juuri niihin aikoihin kun Huhtinen kirjoitti nelikentästä. Olisiko Huhtisen käsitys innovaatiosta näkynyt nelikentän sisällössä, kun hän yhdisti aiemmat tunnistetut paradigmat yhdeksi kokonaisuudeksi, ja oli tällä tavoin innovatiivinen? (Seeck 2008 B, 44.)

3.2 Johtajuuden osatekijät

Johtamisen kokonaisuuden selvittämistä ei ollut tarpeen jatkaa syvemmälle. Resurssit olivat keskitettävä ainoastaan yhteen osa-alueeseen -johtajuuteen. Johtajuuden syntymisen perusteena on ollut tarve. Syntymisestään lähtien johtajuus on muokkaantunut hetki hetkeltä säilyttäen vanhaa ja oppien uutta. Säilyttäen vanhaa ja oppien uutta, sopii johtajuuden yllä liehuvalle kiistalle siitä, voidaanko johtajuutta oppia vai synnyttääkö siihen (vrt. Huhtinen 2006, 51). Olivatpa opit sitten synnynnäisiä tai omaksuttuja, käsitys siitä mitä johtajuus on tai tulisi olla, on elänyt valtavasti. Huhtinen (2006, 50) kirjasi 1900-luvulle sijoittuneita johtamisen erilaisia aikakausia yhteensä 34 kappaletta.

Johtajuuden aikakausilla on suhteellisen vähän merkitystä siihen, miten upseerin johtajuus nykyisin kehittyy. Aikakausien ja erilaisten näkemysten ymmärrys ja tietämys syventävät kokonaiskäsitystä johtajuudesta ja sen taustasta, mutta ne eivät ole ratkaisevassa roolissa. Tutkija ei tässä tutkimuksessa lähtenyt selvittämään kompaktaa yleiskäsitystä johtajuudesta, vaan tavoitteeksi asetettiin johtajuuteen liittyvien yksittäisten tekijöiden löytäminen. Yukl (2011) tekstistä on pääteltävissä myös, että määrittelyn sijaan on tärkeämpää kerätä asiaan liittyvää tietoa monipuolisesti, kuin yrittää lukita tietty ajatus johtajuudesta. Huhtinen ei kuvaillut johtajuutta Viitasalon juhla kirjassa tiettyyn pakettiin, mutta sitä käsittelevä teksti antoi mahdollisuuden poimia johtajuudesta siihen liittyviä asioita, eli *johtajuuden osatekijöitä*.

Osatekijä 1 - joustavuus

Johtajuuden ideologia muuttuu toimintaympäristöjen muutoksen mukana niin pienessä, kuin suuressakin mittakaavassa. Johtajuuden ideologisen tason muutos, voidaan Hanken – yliopiston professori Virtaharjun (Luento 13.1.2020) mukaan jakaa kolmeen aikakauteen, esiteolliseen, teolliseen ja jälkiteolliseen. Näin pitkän aikajänteen muutos ei kosketa suoraan yksilöä ja hänen johtajuutta. Pienemmän mittakaavan muutos, kuten toimintaympäristön muutos sodasta rauhaan tai rauhasta kriisiin, on Huhtisen mukaan muutos, joka puolestaan vaatii sotilasjohtajalta notkeutta ja kykyä sopeutua uuteen vallitsevaan tilanteeseen (2006, 57-58). Muutoskykyisyyttä, notkeutta ja sopeutumistaitoa kuvattiin tässä tutkimuksessa termillä joustavuus, ja se valittiin tutkimuksen johtajuuden ensimmäiseksi osatekijäksi.

Osatekijä 2 - päätöksentekokykyisyys

Vallankäyttö on tiedon keräämistä, analysointia ja sen välittämistä ympärillä oleville. Vallankäyttö voidaan sitoa henkilön organisatoriseen asemaan, mutta se voidaan sitoa myös henkilöön tai persoonaan. Johtajuus on vallankäyttöä, mikä tarkoittaa, että johtajuus on tiedon keräämistä, analysointia ja välittämistä. Vallankäyttöön liittyy Huhtisen mukaan kuitenkin eräs haaste. Haaste on hitaus, joka ilmenee erityisesti hierarkkisissa sotilasorganisaatioissa, jossa kaikilla johtamisen tasoilla ei kyetä saavuttamaan haluttua ja tarpeen vaatimaa nopeutta päätöksissä. Nopeuden liittäminen vallankäytön elementteihin, sai aikaiseksi tämän tutkimuksen toisen johtajuuden osatekijän - päätöksentekokykyisyyden. Päätöksentekokykyisyys nousi esille myös eri suunnasta, sillä Huhtinen kertoo asiantuntijatehtävien lisääntyneen paljon. Sen myötä tiimijohtaminen on puolestaan kasvanut, jossa keskeisin idea ja onnistumisen ehto on kyky tehdä päätökset. (Huhtinen 2006, 48-53.) Lisäksi Nissinen & Seppälä (2000, 34) kertovat päätöksenteon johtamisprosessin keskeisimmäksi käsitteeksi ja Nissinen (1997, 13) toteaa johtajuuden liittyvän johtamisen vallankäyttöön.

Osatekijä 3 - itsetuntemus

Huhtinen kertoo yhdeksi johtajuuden malliksi psykodynaamisen johtamisen, missä on keskeistä emotionaalitiedollisen maailman tunnistaminen ja käyttäytymisen hallinta. Ajatus oli ensilukemalla vaikeahko, mutta jo toisen kerran jälkeen, nähtiin siinä puhuttavan johtajan henkilökohtaisesta tunteuksesta. Tuntemuksella tarkoitetaan sitä, että jos johtaja kykenee tunnistamaan itsensä ja oman käyttäytymisen, on hänellä silloin edellytykset ja mahdollisuudet vaikuttaa siihen, miten hän todellisuudessa käyttäytyy. (2006, 53.) Koska oman itsensä tunnistaminen ja käyttäytymisen hallinta ovat psykodynaamisen johtamisen kautta osa johtajuutta, valittiin johtajuuden seuraavaksi osatekijäksi itsetuntemus.

Osatekijä 4 - alaistuntemus

Psykodynaamisessa johtamisessa puhuttiin käyttäytymisen hallinnasta ja tunteuksesta. Tutkijan henkilökohtaisen ajatuksen perusteella johtajuuden kokonaisuutta edes psykodynaamisessa johtamisessa ei voitu käsitellä vain tavalla, jossa johtaja tuntee ainoastaan itsensä. Huhtinen ei johtajuuden käsittelyn yhteydessä ota kantaa toisten osa-puolten tuntemiseen, mutta toisaalta edellisessä kohdassa hän ei puhunut vain ja ainoastaan itsetuntemuksesta vaan ylipäätänsä tunteuksesta. Tässä tutkimuksessa johtajuuden osatekijäksi valittiin itsetuntemuksen lisäksi edellisillä perusteilla, myös alaistuntemus.

Osatekijä 5 - tavoitteellisuus

Huhtinen kuvaa johtajuutta toimeksi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään päämäärähakuisesti. (2006, 48-49.) Tuon vaikuttamisen, eli johtamisen kerrottiin aiemmin olevan tavoitteellista. Tavoitetta voidaan suomenkielessä kuvata myös päämääränä (Suomi Sanakirja 2020). Kehäpäättelyn avulla todettiin, että johtajuutta voidaan kuvata toimeksi, joka sisältää tavoitteet ja täten johtajuuden osatekijäksi valittiin tavoitteellisuus. Valintaa tukee Maanpuolustuskorkeakoulun Yleisen oppaan tuottama määrittely, jonka mukaan johtajuus tarkoittaa ihmisten johtamista tekemään juuri niitä asioita, jotka edesauttavat tavoitteen saavuttamista (Yleinen opas 2018, 44.) Lisäksi valintaa osatekijäksi tukee Nissinen (1997, 12-13 ja 36), hän kertoo johtajan olevan prosessin keskus, jonka kautta ryhmän toimintaa suunnataan kohti tavoitteita, ja sen lisäksi hän mainitsee johtajuuden tavoitteiden saavuttamisen välineenä, olevan yksi käytetyimmistä johtajuuden näkökulmista.

Osatekijä 6 - uskottavuus

Ajatus ja käsitys siitä, millainen sotilasympäristössä toimivan johtajan tulisi olla, on muuttunut ja elää edelleen jatkuvasti. Huhtinen kertoo johtajuuteen kuuluvaksi tekijäksi uskottavuuden, ja nimenomaan siten, että sen merkitys on nykyisin kasvanut. Uskottavuuden kasvanut osallisuus selittyy sillä, että nykyisin johtajan toiminnan taustalla on niin paljon erilaisia tekijöitä, kuten sukupuoliset tasa-arvokysymykset, kulttuurien kirjo ja median läheisyys, että johtajan on kyettävä ansaitsemaan oma asema uskottavalla toiminnalla. (Huhtinen 2006, 55). Uskottavuus on ominaisuus, jonka tulkinta osoittautui myöhemmin haastatteluvaiheessa haastavaksi. Tässä vaiheessa tutkija liitti uskottavuuden osaksi tutkimusta sen mahdollisimman yksinkertaisen sisällön kautta, eli johtajan on kyettävä olemaan ja toimimaan tavalla, jossa ympärillä olevat ihmiset ovat valmiita uskomaan ja seuraamaan johtajaa. Tutkimuksen kuudenneksi osatekijäksi valittiin uskottavuus.

Osatekijä 7 - vastuullisuus

Vähäinen narsismi liittyy johtajuuteen, josta Huhtinen puhuu tekstissään altruismina (2006, 55). Altruismi tarkoittaa epäitsekästä ja pyyteetöntä toimintaa, missä oman edun edellä on muiden hyvä (Suomi Sanakirja 2020). Kuvaus siitä, että muiden etu, on oman edun edellä, vastaa täydellisesti Huhtisen viittausta äitiyteen ja vähäiseen narsismiin, jolla on puolestaan suora yhteys johtajuuteen. Altruismi oli hieman kaukainen termi johtajuuden kehittämisen tutkimukseen, joten sitä ei haluttu käyttää. Äitiyden vähäiseen narsismiin oli liitettävissä vastuu toisesta ihmisestä. (2006, 55.) Vastuu oli myös helpommin tulkittavissa osaksi johtajuutta. Tutkimuksessa johtajuuden seitsemänneksi osatekijäksi valittiin vastuullisuus.

Osatekijät 8, 9 ja 10 - kannustaminen, tukeminen ja huolehtiminen

Edellinen johtajuuden osatekijä valikoitui tutkimukseen äitiyden kautta. Seuraavat kolme osatekijää olivat Huhtisen kirjoituksessa naiseuden ja uusien johtamismallien myötä. Huhtisen mukaan monissa uusissa johtamismalleissa korostuvat stereotyyppiset näkemykset siitä, miten naiseus on tuonut johtajuuteen kannustamisen, tukemisen ja huolehtimisen (Huhtinen 2006, 55). Huhtinen mainitsee tekijät yhdessä samaan ”pakettiin” kuuluvina, mutta tutkija halusi valita ne irrallisina ja toisistaan erillään olevina. Kannustaminen, tukeminen ja huolehtiminen olivat tutkimuksen seuraavat osatekijät. On syytä mainita, että tutkija ei täysin ymmärtänyt perustetta, miksi esimerkiksi kannustaminen liittyy johtajuuteen nimenomaan naiseuden kautta. Tutkijan mukaan oli kuviteltavissa ja nähtävissä valtavasti tilanteita, jossa stereotyyppisestikin ajatellen kannustaminen tai tukeminen voisi liittyä johtajuuteen myös ja päinvastoin miehuuden kautta.

Osatekijä 11 - luottamus

Taistelukentällä etäisyyksien ollessa pitkiä, johtajuus perustuu luottamukseen (Huhtinen 2006, 50). Tässä tutkimuksessa keskiössä ei ollut sodan ajan toimintaympäristö, mutta tutkija uskoi, että luottamus vaikuttaisi johtajuuteen myös sodan ulkopuolella. Yhdestoista johtajuuden osatekijä oli siis luottamus. Empiirisessä aineistossa tutkija havaitsi luottamuksen ja avoimuuden liittyvän toisiinsa. Myös Huhtinen ajatteli avoimuuden liittyvän luottamukseen, sillä hän jakoi vallan luonteen julkiseen avoimeen ja yksityiseen salaiseen. Tekstistä oli pääteltävissä, että avoin ja julkinen valtaa viittaa avoimuuteen ja sellainen ilmenee tilanteissa, jossa tekijöiden välillä vallitsee luottamus. (2006, 55.)

Osatekijä 12 - arvostus

Ryhmäkiinteyden prosessi, joka Huhtisen mukaan liittyy johtajuuteen. Johtamista kuitenkin tapahtuu niin yksin, kaksin kuin kolminkin, joten ryhmäkiinteydessä ei ollut tarpeen säilyttää joukon kokoa kuvaavaa termiä, riittäisi, kun puhuttiin kiinteydestä. Puhuttaessa ainoastaan kiinteydestä, voi se tarkoittaa niin yksilöä kuin suurempaakin organisaatiota. Kiinteyden saavuttaminen perustuu yksilöiden henkilökohtaisiin kykyihin arvostaa kaikkia toimijoita, joita ryhmäkiinteyden piirissä olevaan joukkoon kuuluu. (Huhtinen 2006, 48-49). Tässä tutkimuksessa johtajuuden kahdestoista osatekijä, oli täten arvostus.

Osatekijä 13 - innovatiivisuus

Huhtinen puhuu muutoksen vaikutuksesta johtajuuteen paljon (2006, 55-60). Muutoksen ansiosta aiemmin osatekijäksi valikoitui johtajan joustavuus. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan uskottu, että johtaja kykenisi selviytymään kaikesta muutoksesta pelkällä joustavuudella, joten sen rinnalla olisi oltava myös luovuutta ja innovatiivisuutta. Huhtinen ei tekstissään suoraan maininnut innovatiivisuuden olevan osa johtajuutta. Tähän tutkimukseen innovatiivisuus kuitenkin valittiin johtajuuden osatekijäksi.

Osatekijä 14 - tasapuolisuus

Huhtinen asettaa tulevaisuuden johtajuuden haasteeksi tasa-arvon ja sukupuolen (2006, 54). Näin liki 15 vuotta myöhemmin oli todettavissa, että totta, sukupuolelliset kysymykset ovat vahvasti läsnä kaikessa 2020-luvun yhteiskunnallisissa keskusteluissa, mutta erityisesti johtajuuteen liittyvissä kysymyksissä. Tasapuolisuus oli varsin lakea termi, ja sillä voitiin tarkoittaa paljon muutakin. Tutkija valitsi tasapuolisuuden laueudesta huolimatta sellaisenaan yhdeksi johtajuuden osatekijäksi.

Osatekijä 15 - vuorovaikutus

Huhtinen kertoo Pauli Juutin kirjoittaneen, että äitiys hioo vuorovaikutustaitoja (Huhtinen 2006, 55). Huhtinen ei voimakkaasti ota tekstissä kantaa siihen, että vuorovaikutus olisi johtajuutta. Huhtinen itse asiassa vie johtajuutta ja vuorovaikutusta toisistaan kauemmaksi, kun hän pohti tulevaisuuden johtajuutta. Hän esittää kysymyksen, että siirtyykö johtajuus aina vain enemmän ihmisen ja koneen väliseksi tai korostuvatko tulevaisuudessa enemmän johtajan itsetunnolliset tekijät, ja täten tuntemamme vuorovaikutus jäisi vähemmälle. Tulevaisuuden epätietoisuudesta huolimatta, toiseksi viimeinen osatekijä oli vuorovaikutus. Valintaa tukee Nissinen (1997,13), sillä hän kertoi, että johtajuudessa vuorovaikutus on tunnistettava.

Osatekijä 16 - teoriataito

Itse asiassa ensimmäisenä asiana Huhtinen liittyy johtajuuteen taidon. (2006, 48-49). Taito terminä oli todella yksinkertainen, mutta samalla aivan liian laaja. Valtaisasta taidon laajuudesta johtuen, sitä ei otettu sellaisenaan osatekijäksi. Tutkimukseen otettiin kuitenkin osatekijäksi taidon yksi osa, joka oli helpommin määriteltävissä ja tutkija uskoi sillä olleen vaikutusta oman johtajuuden kehittymisessä. Viimeinen osatekijä oli teoriataito.

Johtajuuden 16 osatekijää

Johtamisen nelikentän käsittelyn yhteydessä todettiin, ettei johtajuutta tulisi ottaa irti johtamisen kokonaisuudesta. Huhtinen on kuitenkin onnistunut käsittelemään johtajuutta monin tavoin. Niiden kautta johtajuuden lähelle löydettiin kietoutuneeksi monia ymmärrettäviä yksinkertaisiaakin asioita, joita tässä tutkimuksessa kutsuttiin *johtajuuden osatekijöiksi*. Kuviossa 3 johtajuuden osatekijät sijoitettiin johtamisen nelikentän johtajuus [*leadership*] osa-alueen alle. Tutkimuksen teoreettisessa vaiheessa osatekijöiden keskinäisille suhteille ei muodostettu lainkaan tärkeys- tai merkitys järjestyksiä, vaan niiden katsottiin vain kuuluvan johtajuuteen osana muita.

	MANAGEMENT	ORGANISAATIO- RAKENTEET
HUOLEHTIMINEN AMMATTITAITO KANNUSTAMINEN ARVOSTUS VUOROVAIKUTUS INNOVATIIVISUUS TAVOITTEELLISUUS VASTUULLISUUS ITSETUNTEMUS TUKEMINEN USKOTTAVUUS LUOTTAMUS ALAISTUNTEMUS JOUSTAVUUS PÄÄTÖKSENTEKOKYKYISYYS TASAPUOLISUUS	LEADERSHIP	ORGANISAATIO- KULTTUURI

Kuvio 4. Johtajuuden osatekijät (Kuvion tausta: Huhtinen 2006, 45).

Johtajuuden osatekijöiden kautta oli arvioitavissa, osuivatko edellisen alaluvun alussa esitetyt käsitykset johtajuudesta todeksi. Johtajuuden määritelmien tulisi yksinkertaisen ajattelun perusteella kattaa myös johtajuuden osatekijöiden määrittelyn. Aiemmin todettiin, että johtajuus kuvastaa johtamisesta sitä osaa, joka ymmärtää ja selittää käyttäytymistä johtamistyössä. Tutkijan mielestä valtaosa osatekijöistä teki juuri näin. Lisäksi johtajuuden kerrottiin olevan tapoja toimia ilman tavoitteita. Joustavuus, tukeminen, kannustaminen, huolehtiminen ja tasapuolisuus ainakin kuvaavat yksilön tapaa toimia, eivätkä niiden tavoitteet ole (välttämättä) selkeästi määritettävissä. Voitiin siis samanaikaisesti todeta, että johtajuus määriteltiin onnistuneesti sekä johtajuuden osatekijöiden voidaan uskoa kuuluvan johtajuuteen.

3.3 Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen

Tutkija huomasi, että johtajuuteen kuuluvat tekijät ovat yksinkertaisuudestaan huolimatta vailla konkreettisuutta. Kun ei ole konkreettista asiaa, on vaikea määritellä kehittymistä. Ihmisellä on kuitenkin taitoja ja ominaisuuksia, jotka eivät ole niin vaikeasti hahmotettavia. Yksi esimerkki voisi olla kirjoittamistaito. Kirjoittamisen taitoa ei pysty näkemään ihmisestä ulospäin, kuten ei johtajuuden osatekijöitäkään. Kirjoittamisessa kehittyy, kun ihminen saa opetusta miten kirjaimia käytetään ja hän oppii kielioppia. Pyörällä ajaminen on myös taito, jota ei kykene näkemään ihmisestä ulospäin ilman polkupyörää. Ihminen oppii ajamaan polkupyörää, jos hänelle annetaan pyörä ja kerrotaan miten sen tulisi tapahtua. Johtajuuden taidot ovat luonteeltaan hieman erilaisia. Kun johtajuuden osatekijöitä ovat muiden muassa joustavuus, vastuullisuus ja uskottavuus, oli kehittämisen määrittely erilaista.

Johtajuuden kehittäminen vaatii ihmiskuvalta enemmän. Se vaatii, että kehittämistoimintaan liittyy jotain muutakin kuin kehittäjä, kehittyvä ja kehittämismenetelmä. Johtajuuden kehittyminen vaatii ihmiseltä ajatusmaailman, joka uskoo, että johtajuuden ominaisuuksien kehittäminen olisi mahdollista. Vastakohtana tällaiselle ihmiskuvalle olisi uskomus, jossa ihmisen ei ole mahdollista oppia esimerkiksi vastuulliseksi, vaan se tulisi osana persoonaa ja identiteettiä, joka puolestaan liittyy ikääntymiseen ja sen mukana tuomiin kokemuksiin. Nissinen (1997, 23) liittää myönteisen ihmiskäsityksen osaksi johtajan valmiutta ja kertoo sen heijastelevan toiminnan tehokkuuteen. On helposti ymmärrettävissä, että johtajuusominaisuuksien kehittyminen asettuisi jollain tavalla näiden näkökulmien välille, mutta tässä tutkimuksessa uskottiin vahvasti siihen, että johtajuuden ominaisuuksien ja osatekijöiden tietoinen kehittäminen ihmisellä on mahdollista.

Vesa Nissinen (2000 A, 88) laati johtamiskäyttäytymisen kehittämiseen mallin, joka keskittyi johtamisen havaittavien osa-alueiden kehittämiseen, tilanteissa, joissa hyväksytään kehittyemiselle myönteinen ihmiskuva. Tässä yhteydessä olisi voitu kiistellä johtajuuden osatekijöiden havaittavuudesta, mutta se jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa osatekijät ymmärrettiin tai ajateltiin sellaisina, että niitä voitiin havainnoida ulkopuolelta. Erityisen haasteellisia ulkopuolelta havaittavia osatekijöitä olivat ennakko-ajattelun perusteella luottamus tai itsetuntemus. Kun asiaa tarkasteltiin niiden mitattavuuden suunnasta, niistä tulikin yllättävän havaittavia. Nimittäin, jos kyetään jollain tavalla arvioimaan henkilön itsetuntemuksen tasoa, on itsetuntemuskin silloin havainnoitavissa oleva.

Nissinen perusteli johtamiskäyttäytymisen mallin tarpeellisuutta viittaamalla suomalaisen sotilasorganisaation erityislaatuiseen asemaan. Hän korosti johtajakoulutuksen mahdollisesti yhteiskunnallistakin vaikutusta hakiessaan riittävää vakavuutta asian tarkasteluun (Nissinen 2000 B, 6). Puolustusvoimissa johtamiskäyttäytymisen kehittämisestä on puhuttu ehkä tuummin ja yleisemmin johtajakoulutuksena. Nissinen (2000 A, 11) kertoi johtajakoulutuksen olevan monimutkainen kokonaisuus, jossa yhdistyvät johtamisen ja koulutuksen tutkimukset.

Johtamiskäyttäytymisen kehittämisen malli on yksilön näkökulma sotilasjohtajien kouluttamiseen. Näkökulman teoreettisena taustana toimivat syväjohtamisen tutkimuksen perusteet. Jotta mallia voitiin ymmärtää, oli aloitettava 1980 -luvulta. Mallin teoreettiset juuret ovat transformationaalisessa johtamisessa. Paljon asiaa tutkineen Nissisen mukaan transformationaalinen johtaminen lähti konkreettisimmin liikkeelle James Burnsin 1978 kirjoittamasta teoksesta *Leadership*. Transformationaalisessa johtamisessa tunnistetaan alaisten tarpeet ja vaatimukset, toimitaan osana alaisten kasvua nähden ja ymmärtäen sen, muokataan johtajan omia arvoja, kehitytään konflikteista, ohjataan alaisia ja ennen kaikkea johdetaan ihmisiä. (Nissinen 2000 A, 18-33.)

Burnsin näkemyksiä transformationaalisesta johtamisesta syvensi edelleen Bernard M. Bass. Bass tarkasteli transaktionaalisen ja transformationaalisen jaon kautta johtajuutta. Hän määritteli transaktionaalisen johtamisen koskettavan asioita, kun taas transformationaalinen johtaminen olisi puhtaasti ihmisten johtamista. (Nissinen 2000 A, 33-34). Useiden kansainvälisten tutkimusten ja kokemusten perusteella Nissinen (2000 A, 40-44) perusteli ja uskoi, että transformationaalisen johtamisen malli olisi suomalaiseen sotilasjohtamiseen erittäin hyvä pohja, joten hän sovitti sen sotilasjohtajien johtajakoulutukseen.

Itse johtajakoulutusohjelman syntyminen lähti liikkeelle viidestä perusolettamuksesta. 1. On olemassa erinomaisen johtamiskäyttäjyksen ilmiö. 2. Erinomainen johtamiskäyttäjyminen voidaan mallintaa kaikissa toimintaympäristöissä. 3. Mallin ympärille voidaan rakentaa tehokas johtajakoulutusohjelma. 4. Johtamiskäyttäjyymistä voidaan mitata. 5. johtamiskäyttäjyyminen perustuu sisäisen valmiuden kehittymiseen. (Nissinen 2000 A, 53.) Myöhemmin tässä tutkimuksessa (empiirinen aineisto) huomattiin, että juuri esitettyjen perusolettamusten voitiin nähdä vaikuttavan osaltaan jopa negatiivisestikin palkatun henkilöstön johtajuuden kehittymiseen. Vaikka malli asettikin johtamiskäyttäjyymisen kehittymiselle tiukkoja ehtoja, tässä tutkimuksessa niillä ei ollut vaikutusta siihen, miten upseerit ”saivat” kokea oman johtajuutensa kehittyneen. Jos joku vastaajista oli sitä mieltä, että ei ole pakko olla erinomaisen johtamiskäyttäjyymisen ilmiötä tai kehittyminen perustuisi johonkin muuhun kuin tehokkaaseen johtajakoulutusohjelmaan, näkemys uskottiin täysin.

3.4 Johtamiskäyttäjyymisen viitekehys

Seuraavaksi on esitetty johtamiskäyttäjyymisen viitekehys sekä tekstin, että lainatun kuvion avulla. Nissisen viitekehysten kuviosta (6) oli saatavilla useita erilaisia visuaalisia toteutuksia, joista tähän tutkimukseen valittiin tutkijan mielestä kaikkein tunnetuin ja Puolustusvoimissa käytetyin. Kuvan tunnistamisella tutkija näki merkityksen, koska se veisi lukijan mahdollisimman lähelle henkilökohtaisia kokemuksia ja muistikuvia asiasta.



Kuvio 5. Johtamiskäyttäjyymisen viitekehys (Deep Lead Oy 2011).

Johtamiskäyttäjyymisen viitekehysten ensimmäinen tekijä on valmius. Nissinen kuvaa valmiutta käyttäjyymisen primäärimmäiseksi tekijäksi. Se muodostuu henkilökohtaisista käsityksistä, tajunnasta, ajattelusta, tuntemisesta, tahtomisesta, tarpeista, arvoista ja motivaatiosta, jotka lopulta muodostavat yksilön käyttäjyymisen. Lisäksi valmiuteen vaikuttavia tekijöitä ovat kasvatusta, perintötekijät, ja johtajakoulutus. Valmius on myös osa yksilön persoonaa. (Nissinen 2000 A, 89-90.)

Periaatteen tasolla oli ymmärrettävissä, että Nissinen oli ottanut lähtökohdaksi johtajuuden kehittämisessä näiden primäärikohteiden muokkaamisen, jotta vaikutus käyttäytymiseen olisi saavutettavissa. Johtajuuden kehittämisessä tutkijan mielestä voisi olla tehokkaampaa puuttua johonkin pinnallisempaan asiaan johtamisessa. Pakotettu muutos käyttäytymisessä, muuttaisi ajan kanssa myös henkilön todellista valmiutta. Ajatuksena tutkija esittääkin johtamiskäyttäjän viitekehystä ajateltavaksi tavalla, jossa nuolet kulkisivat päinvastaiseen suuntaan. Muuttamalla käyttäytymistä, ajan kanssa muuttuisi myös valmius?

Mallin yhtenä haasteena on, että valmiuden kehittäminen ei takaa muutosta käyttäytymiseen. Nissinen (2006, 272), toteaa itsekin, että koulutuksen vaikuttavuus ja käytäntöjen muuttuminen on kehityksen tärkein kysymys. Valmiuden kehittäminen mahdollistaa paremman käyttäjän käyttämisen. Kun ajatellaan Puolustusvoimia, jonka tavoitteena on mahdollisimman hyvä toiminnan lopullinen vaikutus, on valmiuden kehittäminen hieman kaukaa haettu kokonaisuus. Tässä tutkimuksessa pyrittiin hieman vahingossa hakemaan uutta näkökulmaa siihen, miten käyttäjän käyttämisen alle kuuluvia asioita voitaisiin suoraan ja sellaisenaan kehittää, jotta saataisiin aikaisempi parempi vaikutus. Tutkija ymmärsi, että jos käyttäjä on muuttunut, niin valmius on kasvanut, mutta näki silti tulokulmassa uuden mahdollisuuden.

Viitekehysten toinen tekijä on johtamiskäyttäjän käyttäminen. Nissinen kertoo johtamiskäyttäjän käyttämisen tavoittelevan aina jotain, tavoitteet voidaan puolestaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tavoitteisiin. Johtamiskäyttäjän käyttäminen tapahtuu vuorovaikutuksen avulla. Vuorovaikutus ilmenee analysointina, ymmärtämisinä, neuvotteluna, ratkaisemisena, kommunikointina, ystävällisyytenä, seurallisuutena, huolenpitona, kiinteyden lisäämisinä, huomion jakamisena, yhteistyönä ja auttavaisuutena. (2000 A, 91.) Tutkija halusi tässä yhteydessä korostaa, että tällä tutkimuksella pyrittiin selvittämään, miten juuri tämän kohdan alle kätkeytyvät asiat ovat upseerilla heidän kokemusten perusteella kehittyneet.

Kolmas tekijä on vaikutus. Vaikutus on valmiuden ja käyttäjän käyttämisen tulos. Johtamisen vaikutuksen mittaamisen tapoja on lukuisia. Nissinen jakaa mittaamisen tarkastelut tasoihin, kuten yksilöön, ryhmään ja koko organisaatioon. (Nissinen 2000 A, 94.) Tutkijan kokemuksen mukaan muita vaikuttavuuden arvioimisen tapoja olisivat voineet olla esimerkiksi tyytyväisyys, tehokkuus, tavoitteiden saavuttaminen, kehittyminen, yhteenkuuluvuus, jatkuvuus, mukavuus ja niin edelleen. Empiirisen aineiston analysoinnissa huomattiin, että vaikutuksen toteaminen oli yksi avaintekijöistä, joka kertoi johtajalle, miten hän onnistui. Yllättävän monien johtajuuden osatekijöiden kehittämisen syiden kertominen osoittautui haasteelliseksi juuri siksi, ettei osattu nähdä niiden vaikutusta.

Neljäs ja viimeinen johtamiskäyttämisen kehittämisen tekijä on palaute. Tutkija ei tässä vaiheessa voinut olla mainitsematta, että palautteesta muodostui aineiston analysoinnin jälkeen erittäin kriittinen osa johtajuuden kehittämistä, hän kehottikin kiinnittämään erityistä huomiota siihen, mitä Nissisellä oli palautteesta sanottavaa. Nissinen kertoi, että kokemus ei sellaisenaan kehitä, ellei kokemukseen liity tietoa siitä miten omaa johtamiskäyttämistä tulisi kehittää. Nissinen korosti jo 20 vuotta sitten palauteympäristön monipuolisuuden tärkeyttä. Hänen mukaansa ei voitaisi olla tilanteessa, jossa palaute perustuu ainoastaan esimies–alaisyhteisiin. (Nissinen A 2000, 95.)

Palautteen kehä alkaa Nissisen kuvauksessa palautteen vastaanottamisella, tutkijan mielestä palautteen kehä pitäisi alkaa jo palautteen antamisesta. Vastaanottamisen jälkeen tapahtuu palautteen tulkinta myönteiseksi tai kielteiseksi. Seuraavaksi tulee yksi tärkeimmistä vaiheista, reflektointi, jossa palautteen vastaanottaja tutkii ja pohtii myönteistä tai kielteistä palautetta, reflektoinnin tavoitetilana voidaan pitää palautteen sisällöllistä hyväksymistä. Hyväksymisen jälkeen täytyy tehdä konkreettisia päätöksiä sen suhteen, miten palautteisiin reagoi. (2000 A, 96.) Päätösten jälkeen tutkija lisäisi palautteen kehään vielä muutoksen tekemisen, jota koko palautetoiminnalla tavoiteltiin.

Palauteprosessin yksi olennaisimmista osista on suoritusarviointi. Suoritusarvioinnin tehokkuus muodostuu Nissisen mukaan useista tekijöistä; Kun palautteella yritetään kehittää liian montaa asiaa, sen teho heikkenee. Tutkija ajattelu, että ei tulisi tavoitella subjektiivista palautetta, mutta Nissisen mukaan kaikkein parasta on se, kun palaute on sekä subjektiivista että objektiivista. Määreiden ja standardien asettaminen osaksi toimintaa helpottaa palautteen antamista. Kaikkiin arviointi- ja palautetilaisuuksiin tulisi liittyä useita arvioitsijoita, jotta vääristymät kyettäisiin tunnistamaan. Arviontien tulisi olla kiinteä osa uralla menestymistä. Suoritusarvioinnin tilaisuuksia pitäisi olla riittävän usein, eikä tule olettaa, että arvioitsijat ovat riittävän hyviä, vaan heidänkin taitoja tulee kehittää. (Nissinen 1997, 31.)

4 TOINEN TEOREETTINEN OSA; HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN PUOLUSTUSVOIMISSA

Luvun tavoite on löytää vastaus tutkimuksen toiseen alakysymykseen: Miten johtajuutta kehitetään Puolustusvoimissa? Edellisen luvun perusteella saavutettiin ymmärrys siitä, mitä johtajuus on, ja mitä sen kehittäminen tarkoittaa. Tässä luvussa edellisen luvun ymmärrys on heijastettu Puolustusvoimiin, ja siihen, miten siellä johtajuuden kehittäminen on toteutettu.

Puolustusvoimien lakisäätöistä tehtävistä ensimmäinen on Suomen sotilaallinen puolustaminen (Laki puolustusvoimista 551/2007). Suomea ei kirjoittamishetkellä puolustettu aktiivisen sotilaallisesti, mutta puolustuskyvyn ylläpidosta ja kehittämisestä pidettiin huolta, sillä Halonen (2007,31) kertoo rauhan ajan koulutuksen luovan osaltaan sodassa tarvittavan suorituskyyvyn. Puolustuskyky on kokonaisuus, jota kehitetään tasapainoisesti kaikissa puolustushaaroissa (Valtioneuvosto 2020). Puolustusvoimista tutkija löysi erään asiakirja, joka sisälsi kokonaisuuden siitä miten kyseistä kehittämistä palkatun henkilöstön osalta toteutetaan. Kyseinen asiakirja on hallinnollinen määräys: *Palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmä Puolustusvoimissa*, alla ote määräyksestä:

Puolustusvoimien koko henkilöstön kehittämisen päämääränä on luoda osaamista sotilaallisen suorituskyyvyn varmistamiseksi. Suorituskyyvyn luomaa osaamista luodaan puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kokonaisjärjestelmässä” (Palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmä Puolustusvoimissa 2011, 6).

Lainauksen perusteella Puolustusvoimat haluaa täyttää lain antaman tehtävän ja ylläpitää sotilaallista suorituskyykyä. On siis luotava osaamista, jota ei ehkä vielä ole olemassa, tai osaamisessa on tunnistettu vaje. Osaamisen kehittämiselle tai luomiselle on olemassa välineitä ja menetelmiä, kuten koulutus, itseopiskelu, työnohjaus, työnkierto, harjaantuminen ja valmentaminen. Asiaa käsittelevän hallinnollisen määräyksen mukaan koulutusjärjestelmää kehitetään osana yhteiskunnan muuta koulutusta, ottaen kuitenkin huomioon Puolustusvoimissa vallitsevat erityiset tarpeet ja toiminnan piirteet. Määräyksen mukaan asevelvollisten koulutusjärjestelmää hyödynnetään palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisessä, joten varusmiesten johtajakoulutus otettiin tietyiltä osin myös mukaan tutkimukseen, sen käsittely toteutettiin luvussa 4.9. (Palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmä Puolustusvoimissa 2011, 6.)

Palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmä Puolustusvoimissa jakaantuu edelleen pienempiin osiin. Osat ovat perustutkinnot, jatkotutkinnot, täydennyskoulutus, perehdyttäminen ja perehtyminen, työssä oppiminen ja ohjattu työssä oppiminen, kielikoulutus, ulkomailla tapahtuva koulutus ja muu Puolustusvoimien ulkopuolinen koulutus. (Palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmä Puolustusvoimissa 2011, 7). Mainitut osiot pitävät sisällään kaiken kouluttamisen ja kehittämisen, mitä Puolustusvoimat henkilöstölleen tarjoaa. Osia kutsuttiin tässä tutkimuksessa *kehittämiselementeiksi*.

Rakenteellisesti luku jakaantuu kolmeen, vaikka alalukuja onkin kaikkiaan kymmenen. Ensimmäiset kahdeksan alalukua esittelevät kehittämisen kokonaisjärjestelmän Puolustusvoimissa. Kukin alaluku vastaa yhtä koulutusjärjestelmän kehittämiselementtiä. Kehittämiselementit on käsitelty yksittäin omina alalukuinaan, koska niiden nähtiin olevan erityisen tärkeässä asemassa. Toinen osa muodostui vain yhdeksänneistä alaluvusta, jossa esitellään sellaiset kehittämiselementit, jotka eivät kuulu kokonaisjärjestelmään, mutta tutkija ajatteli niiden *mahdollisesti* kehittävän upseerin johtajuutta. Luvun päättävään viimeiseen alalukuun on laadittu kokonaisuus siitä, miten Puolustusvoimissa upseerin johtajuus kehittyy löydettyjen kehittämiselementtien perusteella. Kehittämiselementtien sisältöjä käsittelevissä määräyksissä ei sanota suoraan, että elementillä tähdättäisiin henkilön johtajuuden kehittämiseen. Koska asiaa ei sanottu suoraan, tutkijan piti tulkita elementille asetettuja tavoitteita ja sen kerrottua sisältöä. Mikäli tutkija ymmärsi, että elementti jossain määrin voisi kehittää johtajuutta, katsottiin se tällöin Puolustusvoimien tavaksi kehittää johtajuutta.

4.1 Sotatieteelliset perustutkinnot

Hallinnollinen määräys HG1340 *Palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmä Puolustusvoimissa*, määrittää perustutkinnoiksi sotatieteiden kandidaatin sekä -maisterin tutkinnot. Tutkintojen tavoitteet perustuvat kyseisen määräyksen mukaan yliopistolisten tutkintojen yleisiin tavoitteisiin. Valtioneuvoston asetus yliopistojen tutkinnoista 794/2004 vaatii tutkinnon antavan opiskelijalle kyvyn hyvään viestintä- ja kielitaitoon. (2005, 7) Ennen tämän syvällisempää perehtymistä, voitiin jo todeta perustutkintojen tavoittelevan johtajuuden kehittymistä. Tutkintojen tavoite ja rakenne on avattu kattavasti sotatieteellisiä tutkintoja käsittelevässä määräyksessä HO237 *Sotatieteelliset tutkinnot*. Sotatieteiden kandidaatin opinnot sijoittuvat uran alkuvaiheeseen ja tutkinto kestää 3 vuotta. Sotatieteiden maisterin tutkinto alkaa 5 vuotta kandidaattiopintojen päättymisen jälkeen ja se kestää 2 vuotta. (Sotatieteelliset tutkinnot 2018.)

Sotatieteiden kandidaatin tutkinto

Sotatieteiden kandidaatin opinnot jaetaan viiteen osaamisalueeseen: sotataidollisuus, toimintakykyisyys, kouluttajuus, tutkijuus ja johtajuus. Yhden osaamisalueen ollessa itsessään jo johtajuus, oli selvää, että tutkinto kehittää johtajuutta. (Sotatieteelliset tutkinnot 2018, 5.) Opinnot jaetaan neljään koulutusohjelmaan: Maa-, Meri- ja Ilmavoimien- sekä Lentoupseerin koulutusohjelmiin. Koulutusohjelmat jaetaan edelleen pienempiin kokonaisuuksiin, opintosuuntiin. (Opinto-opas, SK tutkinto 2018, 8.) Aiemmin tutkimus rajattiin koskettamaan maavoimien upseereita, joten muut koulutusohjelmat jätettiin käsittelystä pois.

Opintojaksojen kuvausten ja tavoitteiden perusteilla tehtiin seuraavia päätelmiä. Kandidaatin opinnoissa opiskelijan johtamiseen liittyvää ajatusmaailmaa pyritään muuttamaan sellaiseksi, jossa jatkuva kehittäminen, oppimaan oppiminen ja tehtävätaktinen johtaminen ovat keskiössä. Opiskelijan teoreettista osaamista pyritään kehittämään johtamisen perusteilla, johtamisen toimintaympäristöillä, psyykkisten tekijöiden ymmärryksellä, lakien vaikutuksilla, johtamisen päätöksenteolla ja johtajana kehittymisen periaatteilla.

Käytännölliseen johtamiseen liittyvinä opetuskohteina kandidaatin tutkinnossa ovat puhe- ja kirjoitusviestintä, kielitaito, palaute, ryhmien johtamisen toiminnalliset menetelmät, ammuksien ja harjoitusten johtaminen, soveltaminen tehtävän ja tavoitteiden mukaisesti, yhteistyötaidot, epävarmuuden sietäminen, tiedonvaihto ja kommunikaatio, arvioinnin johtaminen sekä tietojen ja taitojen yhdistely johtamisen mahdollistamiseksi. Opinnoilla pyritään antamaan valmiudet itsetuntemuksen ja itsensä arviointiin, itseluottamuksen kehittämiseen, omien taitojen suhteuttamiseen eri toimintaympäristöissä, vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistamiseen, esimies- ja vuorovaikutusvalmennukseen sekä vuorovaikutusprofiiliin. (Opinto-opas, SK tutkinto 2018.)

Johtajuutta kehittävien opintojaksojen yhteenlaskettu opintopistemäärä on 69 opintopistettä. Kun saatua pistemäärää verrattiin opinto-oppaan kokonaispistemäärään 1357 (Opinto-opas, SK tutkinto 2018, 9-14), oli suhde yllättävä, olihan opintojen yksi osaamisalue johtajuus. Siitä huolimatta, kandidaatin tutkinnon todettiin kehittävän upseerin johtajuutta.

Sotatieteiden maisterin tutkinto

Sotatieteiden maisterin tutkinto jakaantuu kolmeen koulutusohjelmaan: upseerin-, lentoupseerin- ja viranomaisyhteistyön koulutusohjelmaan. Tässä tutkimuksessa huomio kiinnitettiin vain ensimmäiseen. Tutkinnon tavoitteiden perusteella maisterikurssi ei *kehittää* upseeria, vaan antaa valmiuksia. Vaikka tutkinto itsessään ei tavoittele kehittämistä, näki tutkija mahdolliseksi, että opintojen tarkemmasta tarkastelusta, voisi löytyä johtajuuden kehittämiseen viitattavia tekijöitä. (Opinto-opas, SM tutkinto 2018, 6-13.)

Opintojaksojen sisältöjen perusteella halutaan saada oppilas ajattelemaan, että johtamista voidaan oppia opetuksen, koulutuksen ja kasvatuksen avulla. Teoreettisella puolella oppilaalle opetetaan johtamiskäytänteiden kehittämiseen osallistumista, johtamisoppien yhteyttä taistelussa johtamiseen ja johtajuuteen, työyhteisön erityispiirteitä, esimiestyön käsitteistöä ja teoriaa, oppivan organisaation perusrakennetta sekä pedagogista johtamista. Käytännöllisellä puolella maisterikurssilla ohjataan opiskelijan johtamiskäyttäytymisen kehittämistä, valmistetaan työyksikön soveltavaan johtamiseen sekä oman ja alaisten toiminnan analysointiin sosiaalipsykologian näkökulmasta. Lisäksi maisterikurssilla tavoitellaan oman johtamiskäyttäytymisen ja sen rakentumisen analysointikykyä. (Opinto-opas, SM tutkinto 2018.)

Sotatieteiden maisterin tutkinnon opinto-oppaasta löytyy 768 opintopistettä ilman viranomaiskoulutusohjelman eriytyviä opintoja (Opinto-opas, SM tutkinto 2018, 56-159). Opintojaksojen sisältöjen perusteella johtajuutta kehitetään 43 opintopisteen verran. Suhdeluku oli kandidaatin opintojen tapaan kaikkiin opintoihin verrattuna yllättävän alhainen, mutta ymmärrettävämpi, koska tutkinnon tavoitteena ei ole johtajuuden kehittäminen. Tavoitteesta huolimatta, syntyi kuva, että sotatieteiden maisterikurssi kehittää johtajuutta.

4.2 Sotatieteelliset jatkotutkinnot

Jatkotutkinnot tarkoittavat yleisesikuntaupseerin tutkintoa ja sotatieteiden tohtorin tutkintoa. Jatkotutkintojen tavoitteena on varmistaa sotatieteellisen osaamisen jatkuminen myös organisaation ylemmillä tasoilla. Yleisesikuntaupseerikurssi alkaa yleensä 5-6 vuotta sotatieteiden maisterin tutkinnon päättymisen jälkeen. Tutkintoon haetaan pääsykokeiden kautta. Pääsykokeiden ja valintakriteereiden myötä sotatieteellisten jatkotutkintojen vaikutus kaikkien upseeriden johtajuuden kehittämiseen on kokonaisupseerimäärää pienempi. (Sotatieteelliset tutkinnot 2018, 3-16.)

Yleisesikuntaupseerin tutkinto

Yleisesikuntaupseerin tutkinnon sisältö löytyi opinto-oppaasta. Yleinen opinto-opas kertoo yleisesikuntaupseerin tutkinnon ”*antavan yhdessä työssä oppimisen ja täydennyskoulutuksen kanssa valmiudet Puolustusvoimien keskitason päällikkötehtäviin*”. Valmius päällikkötehtäviin, antoi olettaa, että tutkinto kehittää opiskelijan johtajuutta. Lukemalla lisää tutkinnosta, johtajuuden kehittämisen osallisuus vahvistui, sillä tutkinnon jälkeen olisi ”kyettävä johtamaan vastuullisesti sekä ihmisiä että asioita.” (Yleinen opas 2018, 41.)

Tutkinnon laajuus on kuvattu opinto-oppaassa vähimmäisopintopistemäärällä, se on 140. Tutkinto on jaettu osaamiskokonaisuuksiin, jotka ovat: johtaminen ja komentajuus, operaatiotaito, strateginen turvallisuusympäristö ja tieteellisten käytäntöjen soveltaminen. (Yleinen opas 2018, 41.) Johtamisen osaamiskokonaisuuden tavoitteena on, että opiskelija osaa arvioida johtamisen, johtajuuden ja johtamiskulttuurin merkitystä yleisesikuntaupseerin tehtävissä. Lisäksi opiskelijan tulee osata kehittää johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymistä yleisesikuntaupseerina. Opinnoissa johtajana kehittymisen arviointi laaditaan kirjalliseen muotoon. (Opinto-opas, YE tutkinto 2017, 9.)

Osaamiskokonaisuuksien lisäksi tutkinto on jaettu niitä mukailleen myös osaamisalueisiin. Tutkinnon osaamisalueita ovat: 1. johtajuus ja komentajuus, 2. operatiivinen ajattelu, suunnittelu- ja toimeenpanokyky, 3. laaja-alaisuus ja kokonaisuuksien hallinta sekä 4. tieteellisten käytäntöjen soveltaminen. Johtajuus ja komentajuus osaamisalueen tavoitteena on, että opiskelija osaa toimia komentajana, päällikkönä ja esimiehenä. Lisäksi opiskelija osaa johtaa asiantuntijoita ja kykenee arvioimaan syväjohtamisen periaatteita ja osaa johtaa alaistensa johtamis- ja vuorovaikutustaitojen kehittämistä. (Opinto-opas, YE tutkinto 2017, 11-12.)

Opintojaksojen sisältöjen sekä tavoitteiden perusteella opiskelija osaa saamansa uuden tiedon myötä jäsentää ja tarkastella komentajan identiteettiä, oppii analysoimaan ja kehittämään johtamistoimintaansa ja organisaationsa toimintatapoja erilaisissa toimintaympäristöissä sekä ymmärtää organisaatiokulttuurin ja erilaisten toimintakulttuurien merkityksen johtamisen ja johtajuuden näkökulmista. (Opinto-opas, YE tutkinto 2017, 50-53.)

Yleisesikuntaupseerin tutkinnon opinto-oppaassa opintoja on tarjolla 200 opintopistettä (Opinto-opas, YE tutkinto 2017, 31-98). Johtajuuden kehittymistä tavoittelevia opintoja on 11 opintopistettä. Kaikkien opintojen ja johtajuutta kehittävien opintojen välinen suhdeluku oli aiemmin esitettyjen perustutkintojen kanssa samansuuntainen. Opintojaksojen osuvuus johtajuuden kehittämiseksi on kuitenkin selkeästi tarkempi. Kaksi esimerkkiä osuvista tavoitteista yleisesikuntaupseerikurssilta:

”Opintojen aikana johtamissuorituksista annetaan opettaja- ja vertaisarviointi, joita opiskelija käyttää henkilökohtaiseen kehittämiseen. [...] Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen arviointi ja kehittymissuunnitelma kulkevat rinnan koko opintojen ajan.” (Opinto-opas, YE tutkinto 2017, 51-52).

Sotatieteiden tohtorin tutkinto

Sotatieteiden tohtorin tutkinnon tavoitteena opiskelijalla on perehtyä syvällisesti omaan tutkimusalaansa ja sen yhteiskunnalliseen merkitykseen. Opiskelija saavuttaa valmiudet itsenäiseen ja kriittiseen tieteellisen tutkimuksen menetelmien soveltamiseen ja luo uutta tieteellistä tietoa. (Yleinen opas 2018, 43.) Yleisessä opinto-oppaassa (2018, 44) kerrotaan johtamiskäyttäytymisen analysoinnin ja kehittämisen olevan merkittävä osa tohtorin opintoja. Opintojaksojen kuvausten ja tavoitteiden perusteella johtajuuden kehittämiseen tähtäviä opintojaksoja ei kuitenkaan ole. Johtamisen opintojaksoilla opiskelijat perehtyvät ja syventyvät johtamiseen ja johtajuuteen, mutta tavoitteet eivät osoita niiden tavoittelevan yksilön kehittymistä (Opinto-opas, ST tutkinto 2016, 13-14). Sotatieteiden tohtorin tieteellisten opintojen laajuus on 70 opintopistettä. Johtamisen opinnot jäsentyvät Aki-Mauri Huhtisen johtamisen nelikentän osa-alueiden mukaisesti, sillä ”johtamisen tutkimus kohdentuu johtajuuden, johtamisen, organisaatorakenteiden ja organisaatiokulttuurin tutkimukseen.” (Opinto-opas, ST tutkinto 2016, 13.). Tieto johtamisen opintojen jäsentymisestä sotatieteiden tohtorin tutkinnossa täysin Huhtisen mallin mukaisesti oli merkittävä, koska se kasvatti luottamusta tässä tutkimuksessa teoreettisessa viitekehyksessä tehtyä rajausta kohtaan.

Yhteenveto sotatieteellisistä jatkotutkinnoista

Sotatieteellisten jatkotutkintojen osalta johtajuuden kouluttamisesta oli todettavissa, että yleisesikuntaupseerin tutkinnolla on selkeä yhteys tavoitteelliselle johtajuuden kehittämiseksi. Kurssiin sisältyy monia asioita, joiden tutkija uskoo kehittävänsä opiskelijan johtajuutta. Sotatieteiden tohtorin tutkinto ei puolestaan päämäärätietoisesti tähtää johtajuuden kehittämiseen, mutta opintojen sisällöstä johtuen, sitä kuitenkin voi tapahtua.

4.3 Sotatieteellinen täydennyskoulutus

Perus ja -jatkokutkintojen ulkopuolella oleva koulutus on täydennyskoulutusta. Täydennyskoulutuksen keskeinen tavoite on mahdollistaa erityisosaaminen tietyille tehtävätasolle, puolustushaaralle tai toimialalle. Täydennyskoulutus jaetaan kolmeen kategoriaan. Tehtävätasokohtaisella koulutuksella luodaan valmiudet entistä laajemmalle tehtävälälle ja vaativampiin tehtäviin. Puolustushaarakoulutuksella tavoitellaan poikkeusoloissa tarvittavaa osaamista. Kolmas kategoria on Puolustusvoimien ulkopuolelta hankittu koulutus. (Puolustusvoimien täydennyskoulutus 2018, 4-5.)

Puolustushaarojen täydennyskoulutuksen sisältö julkaistaan vuosittain täydennyskoulutuskalentereissa. Sen lisäksi toimialakohtainen täydennyskoulutustarjonta julkaistaan toimialakohtaisessa täydennyskoulutuskalenterissa. Maavoimien vuoden 2019 täydennyskoulutuskalenterista ei löytynyt yhtään opetustilaisuutta, joilla olisi ollut sisällössä tai tavoitteissa millään tapaa johtajuuden kehittyminen (2019, 14-224).

Toimialakohtaisella koulutustarjonnalla on vuosittaista suurta vaihtelua, tässä tutkimuksessa perehdyttiin vain vuoden 2019 toimialakohtaiseen täydennyskoulutuskalenteriin. Ensimmäinen mahdollisesti johtajuutta kehittävä kokonaisuus oli toimialapäällikön opintokokonaisuus. Kurssiin sisältyy 1 opintopiste johtajana ja esimiehenä kehittymistä etäopintoina. Toinen kehittävä kokonaisuus ajateltiin olevan esipäällikön kurssi 71. Kurssin tavoitteissa ei kuitenkaan ollut ajatustakaan johtajuudesta, vaan opintojen painopiste kerrotaan olevan sotataidollisessa operaatiotaidossa ja taktiikassa. Seuraava johtajuutta kehittävä kokonaisuus on ylemmän johdon kurssi. Kurssin yhtenä tavoitteena on kehittää osallistujien valmiuksia johtotehtävissä toimimiseen. Merkittävin täydennyskoulutusten johtajuutta kehittävä kokonaisuus on Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmentajien koulutus. Kurssin tavoitteena on antaa valmiuksia muuttuvan organisaation henkilöstön vuorovaikutusvalmentamiseen. Oli syytä kuitenkin huomata, että kohderyhmänä olivat vain valmentajat. (Puolustusvoimien toimialakohtainen täydennyskoulutuskalenteri 2019, 10, 28, 32, 45.)

Toimialakohtainen täydennyskoulutus hyödyntää myös kansainvälistä koulutustarjontaa. Kouluttavia laitoksia ovat muassa Nato School, Nordefco, Defence Academy of the United Kingdom, Air War College, Naval War College, Army War College jne. Vaikka kansainväliset instanssit kehittäisivät johtajuutta, niiden selvittäminen rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. (Puolustusvoimien toimialakohtainen täydennyskoulutuskalenteri 2019, 93.)

4.4 Perehdyttäminen ja perehtyminen

Työntekijöiden perehtymisen ja perehdyttämisen perusteet tulevat työturvallisuuslaista. Perehdyttämisen ja perehtymisen tavoite on antaa työntekijälle valmiudet työssä kohdattaviin muutoksiin. Tällaisia muutoksia voivat olla työtehtävien-, työmenetelmien- tai työolosuhteiden vaihtuminen ja turvallisuusohjeiden päivittyminen. Perehtymistä ja perehdyttämistä ohjaavan hallinnollisen määräyksen lopussa mainittiin, että käyttämällä resursseja perehdyttämiseen, organisaation on mahdollista viestiä olevansa sitoutunut kehittämään työntekijäänsä. Tällaisella viestillä voi olla epäsuora vaikutus yksilön omaan haluun kehittää johtajuutta, mutta sitä ei voida ymmärtää Puolustusvoimien tarkoitushakuisena tapana kehittää yksilöiden johtajuutta (Perehtyminen ja perehdyttäminen Puolustusvoimissa 2018, 5-14.)

Perehdyttäminen

Perehdyttäminen jaetaan intensiivi- ja seuranjaksoihin. Intensiivijakso kestää tilanteesta riippuen yhdestä kolmeen viikkoa. Seurantajakso on tehtävästä ja kokemuksesta riippuen yhdestä kolmeen kuukauteen. Perehdyttämisen tavoite on muodostaa mahdollisimman hyvät valmiudet muutoksen jälkeiselle ajalle. Perehdyttämisessä vastuussa on aina työntekijän esimies. Perehdyttämisen kokonaisprosessiin kuuluu kuuden kuukauden kehityskeskustelu. (Perehtyminen ja perehdyttäminen Puolustusvoimissa 2018, 7.)

Perehtyminen

Perehtymisellä tarkoitetaan itsenäisesti suoritettavaa, mutta organisaation tukemaa henkilökohtaista valmistautumista. Perehtymisen keskiössä on työtehtävien, organisaation ja sen käytänteiden oppiminen. Itsenäinen perehtyminen ei sitä ohjaavan määräyksen perusteella tavoittele henkilön johtajuuden kehittymistä, vaan perehtymisellä luodaan mahdollisimman hyvät lähtökohdat itse työn tekemiselle. (Perehtyminen ja perehdyttäminen Puolustusvoimissa 2018, 5-7.) Voitiin kuitenkin perustellusti olettaa, että itsenäisen perehtymisen keinoin, henkilön on mahdollista kehittää omaa johtajuuttaan, joten perehtymistä ei sovi siirtää täysin sivuun johtajuuden kehittämisestä.

Tutkija totesi, että perehtymisen ja perehdyttämisen tavoitteena ei ole kehittää upseerin johtajuutta. Johtajuus voi kuitenkin kehittyä omatoimisen perehtymisen takia, mikäli työntekijä itse näin tekee.

4.5 Työssä oppiminen ja ohjattu työssä oppiminen

Työssä oppiminen

Työssä oppiminen on työn yhteydessä tapahtuvaa ammattitaidon ja osaamisen kehittämistä. Työssä oppimista ei ole sidottu koulutukseen, koulutustasoon tai pätevyyyksiin. Työssä oppimiselle ei ole olemassa kirjattua sisältöä siitä, mitä siinä opitaan tai tulisi oppia. Se on ymmärrettävää, koska jokainen yksilö tekee toisistaan jollain tavalla poikkeavaa työtä ja oppii työn ohessa omalla tavallaan. Voitiin vain arvailla, että työssä oppiminen mahdollisesti pitäisi sisältää johtajuuden kehittymiseen viittaavia tekijöitä. Vaikka työssä oppiminen todella tuottaisi johtajuuden kehittymistä, ei Puolustusvoimat ainakaan virallisesti kerro sen olevan osa johtajuuden kehittämistä. (Ohjattu työssäoppiminen 2010, 3.) Toisaalta Puolustusvoimat on liittänyt työssä oppimisen osaksi heidän tarjoamaa koulutuskokonaisuutta, voidaan ajatella Puolustusvoimien kehittävän johtajuutta myös työssä oppimisen kautta, nerokasta.

Työssä oppimiseen liittyy kolme käsitettä, mentorointi, tuutorointi ja valmentaminen. Valmentamisella tarkoitetaan oppijan harjaantumisen tukemista. Tukemisen välineinä valmentamisessa toimivat mentorointi ja tuutorointi. Mentoroinnilla tarkoitetaan luottamuksellista ja tasavertaista toimintaa kokeneemman ja vähemmän kokeneen henkilön välillä. Mentoroinnin tarkoituksena on molemminpuolinen työtaitojen kehittäminen. Mentoroinnin uskottiin nousevan esiin tutkimuksen empiirisessä aineistossa vahvana johtajuutta kehittävänä tekijänä. Tuutorointi on mentoroinnin tapaan luottamuksellinen ja tasavertainen vuorovaikutussuhde. Tuutoroinnissa ei korostu kokemukselliset erot, vaan tuutori on ohjattavan rinnalla kulkeva fasilitaattori tai kanssakulkija. (Ohjattu työssäoppiminen 2010, 3.) Tuutorointi on terminä hieman vieraampi, mutta tutkijan mielestä se voitiin rinnastaa toiminnaksi ja vuorovaikutukseksi vertaisen kanssa.

Ohjattu työssä oppiminen

Ohjattu työssä oppiminen on myös ammattitaidon ja osaamisen kehittämistä, mutta se tapahtuu edellisestä poiketen suunnitelmallisesti, resursoidusti ja tavoitteellisesti. Tulokset ohjatulle työssä oppimiselle varmennetaan ja dokumentoidaan. Ohjatusta työssä oppimisesta ei sen tavoitteiden perusteella löydetty johtajuuden kehittämiseen viittaavia tekijöitä. (Ohjattu työssä oppiminen 2010, 3.) Ohjattuun työssä oppimiseen liittyy kuitenkin johtajuuden kehittyminen, mikäli esimies tavoitteisiin näin kirjaa. Esimiehen toimiessa näin, ei se tee ohjatusta työssä oppimisesta johtajuuden kehittämisen tiedostettua välinettä, nuo tavat ja menetelmät otetaan tällöin todennäköisesti jostain muusta kehittämisestä.

4.6 Kielikoulutus

Kielikoulutuksen kokonaisuutta ohjataan Puolustusvoimissa ohjeella HO92 Kielitaito ja kielikoulutus Puolustusvoimissa. Ohjeen merkittävä sanoma on, että kansainvälisyyden ollessa osa Puolustusvoimien lakisääteistä tehtävää, kielellinen osaaminen on osa henkilöstön osaamisvaatimuksia. Ohje tuo johtajuuden kehittämiseen vain vähän uutta, koska kielikoulutusta toteutetaan osana perus- ja jatkotutkintoihin johtavaa koulutusta sekä täydennyskoulutuksessa. Molemmat kokonaisuudet käsiteltiin aiemmin tässä luvussa, ja niissä ei kielikoulutuksenkaan osalta noussut esiin johtajuuden kehittämiseen viittaavia tavoitteita. (Kielitaito ja kielikoulutus Puolustusvoimissa 2018, 4.)

Uutta tietoa kielikoulutuksen ohjeessa oli sotatieteiden maisterin tutkinnosta, johon ohjeen mukaisesti kuuluu osallistuminen STANAG 6001 mukaiseen englannin kielitutkintoon. Aiemmin käsitellyn Kari Rannikon tutkimukseen viitaten oli huomioitava, että osallistuminen testiin tai tutkintoon ei itsessään ole kehittävä kokonaisuus, kehittävä siitä tulisi silloin, jos opiskelija valmistautuessaan tutkintoon opiskelee ja täten kehittyy. Englannin kielen asemaa korostetaan ohjeessa paljon. Englannin kerrotaan olevan kansainvälisen sotilastoiminnan pääkieli sekä tiedonhankinnan ja tutkimusten osalta merkittävässä asemassa. (Kielitaito ja kielikoulutus Puolustusvoimissa 2018, 5-6.)

Kielikoulutuksen ohjeesta oli havaittavissa kielten opiskelun perustuvan vapaaehtoisuuteen, mutta samalla myös järjestelmän vahva kehoitus kielten opiskelun tärkeyteen. Kielten opiskelun kannustamiskeinoja ovat kielistipendit, kielitaidosta maksettavat erityiskorvaukset ja järjestelmän ylläpitämä rekisteri jokaisen yksilön kielitaidosta. Vapaaehtoisuuden hengestä huolimatta, ohje asettaa Puolustusvoimien henkilöstölle ja erityisesti yksilöille tiukat vaatimukset. Jokainen vastaa itse oman kielitaidon kehittamisestä ja ylläpitämisestä, mukaan lukien kielitutkintojen uudistaminen ja päivittäminen työtehtävien vaatimusten mukaisesti. (Kielitaito ja kielikoulutus Puolustusvoimissa 2018, 6-9.) Tutkija totesi, että kielikoulutus ei merkittäväällä tavalla kehitä upseerin johtajuutta.

4.7 Ulkomailla tapahtuva koulutus

Ulkomailla tapahtuvat koulutukset jaetaan niiden keston perusteella. Ulkomailla tapahtuvia kursseja ohjataan Pääesikunnasta normiasiakirjoilla sekä toimintasuunnitelmalla, mutta vastuuta on jaettu myös puolustushaaraesikunnille, sekä Puolustusvoimien Kansainväliselle Keskukselle. Kansainvälinen keskus vastaa kaikista lyhyistä koulutuksista ja niihin liittyvistä asioista, kun puolustushaarat sekä pääesikunta ohjaavat kestoiltaan pidempiä ulkomaan kursseja. (Palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmä puolustusvoimissa 2011, 10-19.)

Ulkomailla tapahtuvalla koulutuksella tavoitellaan sekä yksilön, mutta myös organisaation osaamisen kasvamista, eli kehittymistä. Yksilölle on asetettu ohjaavassa asiakirjassa käytännössä vain yksi tavoite, ”*valmius ymmärtää kansainvälistä toimintaympäristöä ja muiden toimijoiden toimintatapoja.*” (Palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmä puolustusvoimissa 2011, 6.) Asetetun tavoitteen perusteella tutkijan oli nopeasti todettavissa, että ulkomailla tapahtuvan koulutuksen tavoitteena ei ole kehittää upseerin johtajuutta. Jälleen oli kuitenkin muistettava, että johtajuuden kehittymisen mahdollisuutta ei kuitenkaan kyetty sulkemaan pois.

4.8 Muu Puolustusvoimien ulkopuolinen koulutus

Viimeinen listattu kehittämislementti on *muu Puolustusvoimien ulkopuolinen koulutus*. Tutkijalle syntyi kuva, että osio on jätetty osaksi koulutuksen kokonaisjärjestelmää vain sen takia, että Puolustusvoimat mahdollistaa palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen laajalaisesti. Osioon kuuluu käytännössä kaikki Puolustusvoimien ulkopuolella tarjottava koulutus, mikäli koulutus tukee suorituskyvyn kehittämistä tai ylläpitoa (Palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmä puolustusvoimissa 2011, 7).

Puolustusvoimien ulkopuolella tapahtuva koulutus voi tapahtua esimerkiksi opintovapaalla tai virkavapaalla, ja tällöin työntekijä voi tietyillä edellytyksillä saada muusta koulutuksesta myös palkkaa (Palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmä puolustusvoimissa 2011, 7). Ulkopuolella tapahtuvien koulutuksien tavoitteita oli käytännössä täysin mahdotonta kuvata, koska koulutusta voidaan Suomessa saada niin monesta eri paikasta. Oli kuitenkin selvää, että kyseisellä menetelmällä ei tietoisesti tavoitella upseerin tai kenenkään muun palkatun henkilöstön johtajuuden kehittymistä.

4.9 Kokonaisjärjestelmään kuulumattomat kehittämiselementit

Edelliset alaluvut käsitelivät kohta kerrallaan *palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmän* yksittäisiä osia. Tutkijalle jäi kuitenkin niiden käsittelyn jälkeen tunne, että hänen johtajuus on kehittynyt Puolustusvoimissa myös jossain, jota edelliset kokonaisuudet eivät pitäneet sisällään. Siksi tutkija halusi nostaa seuraavaksi esiin nuo kolme kehittämislementtiä, joilla hän on nähnyt vaikutusta oman johtajuuden kehittymiseen. Kokonaisuudet oli hyvä käsitellä etukäteen, mikäli haastateltujen upseereiden vastaukset koskettaisivat jollain tavalla seuraavaksi esitettyjä kyseisiä kehittämislementtejä.

Kehityskeskustelut kehittävät johtajuutta?

Kehityskeskustelut eivät kuulu palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmään (ks. luvut 4.1 - 4.8). Kehityskeskustelu on virallisen sitä ohjaavan hallinnollisen määräyksen perusteella suunnittelu- ja palautteenantotilaisuus, ei siis kehittämistilaisuus. Kehityskeskustelun virallisten tavoitteiden perusteella tilaisuudella ei tavoitella yksilön kehittymistä. Tavoitteissa korostuvat asioiden tietämys, tuntemus ja palautteen saaminen sekä antaminen. (Kehityskeskustelut Puolustusvoimissa 2013, 2-3.)

Kehityskeskustelut jaetaan rakenteelta kolmeen osaan: menneen kauden toiminnan arviointiin, tulevan kauden resursseihin ja asetettaviin tavoitteisiin sekä kehittämissuunnitelmaan. Lähimmäksi johtajuuden kehittämistä osui tutkijan mukaan kolmas osio. Kehittämissuunnitelman tavoitteena on työntekijän kehittämistarpeiden tunnistaminen ja tavoitteiden asettaminen. (Kehityskeskustelut Puolustusvoimissa 2013, 2-3.)

Maanpuolustuskorkeakoulun julkaisussa *Hyvä - Paha Hallinto*, Mika Kalliomaa (2012, 20) kirjoitti: ”Yksi selkeä johtamisen työkalu on kehityskeskustelu.” Tutkijan ajatukset kehityskeskusteluista olivat hänen kirjoitukseen verrattuna hieman poikkeavat. Tutkijan mukaan kehityskeskusteluista ei tulisi kutsua johtamisen työkaluiksi, vaan kehittämisen työkaluiksi. Vaikka kehityskeskustelut eivät tavoitteiden ja Kalliomaan puolesta olekaan kehittämistilaisuus, tutkija koki sen olevan tilaisuus, jossa saadaan kehittävää palautetta, ja siksi kehityskeskustelut jätettiin osaksi tutkimusta. Palautteen syvyys ja laatu ovat kuitenkin kiinni täysin yksittäisestä esimiehestä, kuka palautteen alaiselle antaa. Upseereiden vastauksista löytyi yhteys kehityskeskusteluihin ja tuloksissa esitettiin, nähtiinkö kehityskeskustelut johtajuutta kehittäväksi kokonaisuudeksi. Ennen empiirisen aineiston analysointia tutkija totesi, että kehityskeskusteluiden avulla voidaan kehittää johtajuutta.

Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman vaikutukset

Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus ei nimensäkään mukaisesti kuulu palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmään (ks. luvut 4.1 - 4.8) Kaikki tutkimukseen osallistuneet upseerit olivat suorittaneet varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman. Kuten aiemmin todettiin, varusmiesten kouluttamisesta saatavia oppeja hyödynnetään palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisessä, siitakin syystä oli luontevaa nostaa varusmiesten johtajakoulutus osaksi upseerin johtajuuden kehittymistä.

Koulutusohjelma sisältää 560 tuntia johtajaksi ja kouluttajaksi kehittymistä. Tuntimäärä vastaa 20 opintopistettä. Opetussuunnitelmassa opiskeltavia opintoja on tarjolla 26,5 pistettä, joista 11 opintopisteen katsottiin tavoittelevan johtajuuden kehittymistä. Vertailun vuoksi perus- ja jatkotutkintojen johtajuutta kehittävien opintojen pistemäärät olivat 69, 53 ja 11. Koulutusohjelma perustuu syväjohtamisen malliin ja rakenteeltaan se jakaantuu teoriaopintoihin sekä käytännössä harjaantumiseen. Ohjelman sisällön syvin ajatus on luoda myönteinen asenne oman vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittämiseksi palveluksessa, sekä sen jälkeen. Ohjelman yhtenä tavoitteena ovat oman joukon johtaminen sekä itsensä kehittämisen periaatteet syväjohtamisen mallin mukaisesti. Tavoite ei sanatarkasti kerro, että varusmiehen johtajuuden tulisi kehittyä. Rivien välistä se oli kuitenkin luettavissa, koska vaatimuksena on johtaa joukkoa ja varusmiespalveluksen alkutilanteessa useimmilla ei johtamiskokemusta ole takana lainkaan. (Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma 2018, 4.)

Tutkijan mukaan ohjelman merkittävien johtajuuden kehittymistä tavoittelevista tekijöistä on palautejärjestelmä, joka on sidottu osaksi koulutusohjelmaa. On huomioitavaa, että palkatulla henkilöstöllä kehityskeskustelua ei ole sidottu kehittämiseen kokonaisuuteen lainkaan (pois lukien 6 kuukauden kehityskeskustelu kuuluu perehdyttämiseen). Koulutusohjelmaa käsittelevä ohje kertoo uskottavan, aidon ja kannustavan palautteen olevan edellytys johtajana kehittymiselle. Palautejärjestelmä on jaettavissa kolmeen: suulliseen palautteeseen, kirjalliseen palautteeseen ja kausipalauttekeskusteluun. Kausipalauttekeskusteluita on tavoitteena käydä ainakin kaksi kertaa puolen vuoden aikana. Kausipalautteiden työvälineenä käytetään johtaja- ja vuorovaikutusprofiilia. Profiili muodostuu henkilön johtamiseen ja vuorovaikuttamiseen liittyvän kysymyssarjan perusteella. Kysymyssarjaan vastaavat johtajat itse, heidän alaiset, vertaiset ja esimiehet. Varusmiehelle annetaan tavoitteeksi, että heillä on kyky tulkita ja hyödyntää saamaansa palautetta sekä osata tulkita johtaja- tai vuorovaikutusprofiilia. (Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma 2018, 5-6 ja 33.)

Palautejärjestelmän lisäksi toinen merkittävä kehittämistyökalu on tiimityöskentely. Tiimityöskentelyn ajatus on kokoontua vertaisten sekä yhden esimiehen kanssa säännöllisin väliajoin yhteen. Kokoontumisessa tarkoituksena on reflektoida omia johtamisen kokemuksia. (Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma 2018, 7.) Tämänkään kaltaista ohjattua elementtiä ei kuulu palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmään.

Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta ei sotatieteellisten tutkintojen tapaan ollut saatavilla opinto-opasta, mutta opetussuunnitelma kertoo kurssien sisällöt ja tavoitteet. Tavoitteena on saada varusmies ymmärtämään arvojen merkitys omassa vuorovaikutuskäyttäytymisessä sekä tuntemaan syväjohtamisen ja tavoitteellisen vuorovaikutuksen perusteet. Lisäksi varusmiehen tulisi saavuttaa kyky tulkita johtajaprofiilia ja ymmärtää palautteen merkitys johtajana kehittymisessä. Edellä esitettyjen tavoitteiden perusteilla varusmiehen johtajuutta ei kehitetä, mutta sen kehittämiseen luodaan valmiuksia.

Johtamis- ja koulutustaidon harjoittelu on ensimmäinen kurssi, jossa varusmiehille annetaan kehittämiseen tähtäävä tavoite. Kurssilla harjaannutaan johtajana ja kouluttajana käytännön harjoitteiden kautta sekä opitaan hyödyntämään palautetta itsensä kehittämisessä. Kurssilla tavoitellaan osaamista palautteen antamisessa ja sen vastaanottamisessa. Lisäksi varusmiehet määrittelevät oman johtamis- ja kouluttamiskäyttäytymisen vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Kurssin tavoitteet olivat palkatun henkilöstön johtajuuden kehittämiselementteihin verrattuina vaikuttavat, nimittäin, mitä jos opiskelija ei kurssilla opikaan palautteen antamista ja vastaanottamista tai opi määrittelemään omia vahvuuksia ja kehittämistarpeita, niin milloin asia opetetaan, sillä ne eivät kuuluneet tuollaisinaan perus- ja jatkotutkintojen sisältöön (ks. luvut 4.1 - 4.8). Opintopistemäärältään suurin johtajuutta kehittävä kurssi on johtamistaidon harjoittelu, joka sijoittuu palveluksen jälkimmäiselle puolelle vuodelle. Puolen vuoden aikana tavoitteena on kyetä soveltamaan syväjohtamisen mallin mukaista johtamiskäyttäytymistä tilanteen ja toimintaympäristön vaatimuksien mukaisesti. Lisäksi varusmiehen tulisi kyetä tunnistamaan ja kehittämään omaa johtamiskäyttäytymistään saamansa palautteen perusteella. (Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma, opetussuunnitelma 2018, 3-27.)

Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman todettiin kehittävä varusmiehen johtajuutta. Merkittävin ero koulutusohjelmalla sotatieteellisiin tutkintoihin on opetuksen sisältö. Se oli myös ymmärrettävää, koska kokemuspohja on täysin erilainen. Huomioitavaa on kuitenkin, että tutkija näki ohjelman sisältävän kriittisen tärkeitä opittavia elementtejä, jotka jatkossa oletetaan, että upseeri osaa, koska on suoriutunut varusmiesajasta.

Esimies- ja vuorovaikutusvalmennus

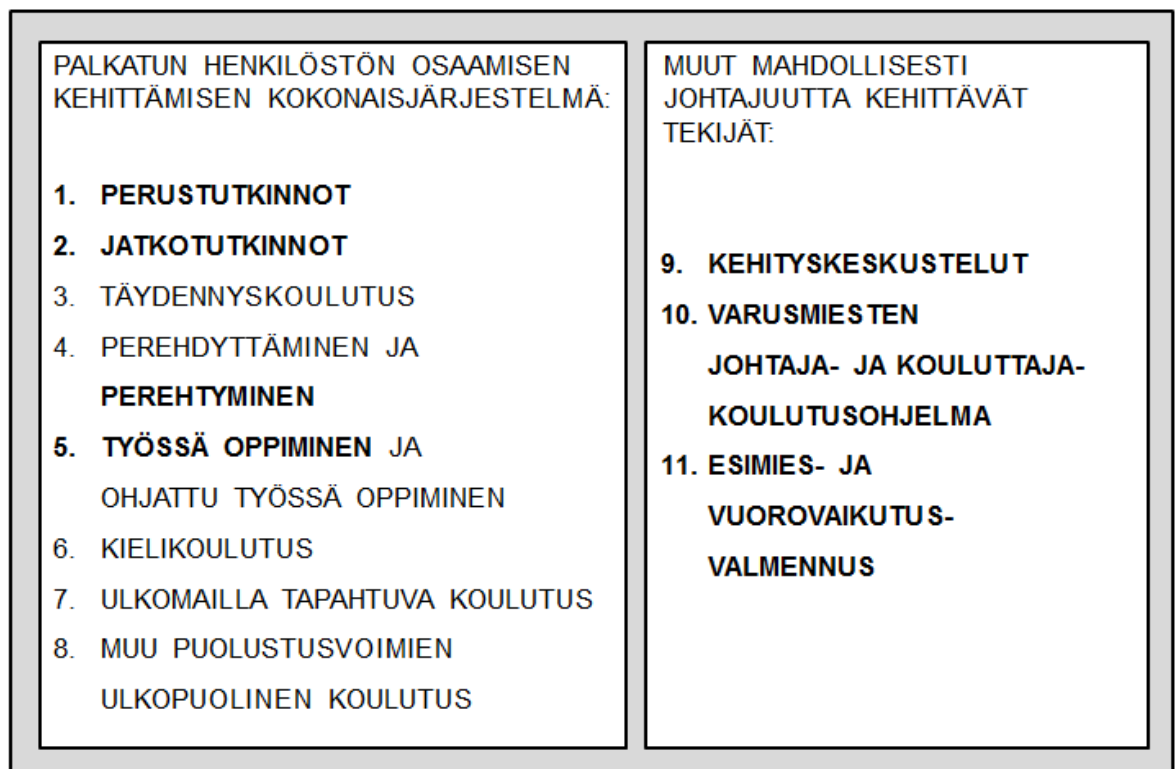
Esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksesta vastaa Pääesikunnan Koulutusosaston koulutussektori (Pääesikunnan koulutusosaston työjärjestys 2015, 14). Valmennuksen taustat tulevat henkilöstöstrategiasta, missä määritetään jokaiselle alaiselle oikeus esimiehen hyvään ja asialliseen johtamiseen. Puolustusvoimat kehittää henkilön esimies-, vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaitoja kolmella erilaisella tavalla. Kehittämistavoista ensimmäinen on koulutus, joka käsiteltiin aiemmin tässä luvussa kokonaisjärjestelmän avulla. Toinen tavoista on esimiehiltä, vertaisilta ja alaisilta kerättävä palaute. Palautekeskustelut voivat olla virallisia tai epävirallisia. Epäviralliset palautekeskustelut tutkija liitti osaksi työssä oppimista. Viralliset palautekeskustelut ovat ainoastaan kehityskeskustelut, jotka eivät siis kuuluneet koulutuskokonaisuuteen. Viimeinen eli kolmas tapa kehittämiseksi on esimies- ja vuorovaikutusvalmennus. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2014, 18-19.)

Esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen tärkein tavoite on saada osallistujat ymmärtämään vuorovaikutustaitojen merkitys työ- ja palvelusyhteisön ilmapiirissä, toimintatavoissa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Valmennuksen kerrotaan olevan osa johtamistaidon täydennyskoulutusta, millä täydennetään perus- ja jatkokoulutuksen johtamisen opintoja. Valmennuksen tavoitteena on kehittää ja tukea henkilöstön esimies- ja vuorovaikutustaitoja, luoda valmiuksia käyttäytymisen kriittiseen arviointiin ja kannustaa sen suunnitelmalliseen kehittämiseen. (Maavoimien hallinnon ja toiminnan kehittäminen 2016, 12.)

Esimies- ja vuorovaikutusvalmennus tavoittaa opiskelijoita ainakin toistaiseksi huonosti, sillä esimerkiksi kukaan haastatelluista ei nostanut valmennusta haastattelujen aikana esiin lainkaan. Toinen koulutuksen haaste on vapaaehtoisuus. Ylimmän tason asiakirjoissa Puolustusvoimat kertoo kehittävänsä johtajuutta esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen avulla, mutta joukko-osastojen tasolla valmennus perustuu vapaaehtoisuuteen ja useilla hallintoyksiköillä valmennus on lisäksi suunnattu nimenomaan aliupseereille sekä siviileille. Porin prikaatin vuoden 2019 toimintakäskey on hyvä esimerkki vapaaehtoisuudesta, sillä siinä esimiehiä kannustetaan johtajaprofiilin keräämiseen, vaikka tiedostetaan, että kehittymistä ei tapahdu ilman palautetta. (Porin prikaatin toimintakäskey 2019, Liite F Koulutus sivu 9.)

4.10 Yhteenveto Puolustusvoimien kehittämiselementeistä

Puolustusvoimat pyrkii kehittämään henkilöstönsä johtajuutta. Johtajuuden kehittäminen on moneen kietoutunut prosessi, jonka tarkka oppimispaikka on vaikeasti määriteltävissä. Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen kokonaisuudesta vahvimmat liitokset johtajuuden kehittämiseen ovat perus- ja jatkotutkintojen sisällössä. Seuraavaksi tärkeimmiksi johtajuutta kehittäviksi kokonaisuuksiksi nähtiin työssä oppiminen ja perehtyminen. Työssä oppimisen ongelma on kuitenkin siinä, että miten kehittää työssä oppimista, kun työssä oppiminen määräytyy juuri sen mukaisesti mitä kukin työssään tekee. Täydennyskoulutuksen, perehdyttämisen, ulkomailla tapahtuvan koulutuksen ja muun koulutuksen merkittävyys jäi vaikuttavuudeltaan vähäiseen osaan. Koulutuskokonaisuuden ulkopuolelta tutkija löysi kolme mahdollisesti johtajuutta kehittävää tekijää, joista tavoitteiden perusteella kiistatta vahvimpaan asemaan nousi varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma. Kokonaisuus on kuvattu alla olevassa kuviossa 6. Kuviossa ne kehittämiselementit, joiden katsottiin kehittävän johtajuutta, ovat lihavoituina.



Kuvio 6. Kehittämiselementit Puolustusvoimissa

5 TULOKSINA KOKEMUKSET; KEHITTÄMISEN VALTAVA TULOSAVARUUS

Puolustusvoimien näkökulmasta huojentava helpotus lienee luvun otsikko. Kyllä, upseerit kokivat johtajuutensa kehittyneen. Luvussa on raportoituna empiirisen aineiston tulokset. Alaluvut syntyivät teoreettisen tarkastelun pohjalta, mikä oli tyypillistä abduktiivisen analyysin tulosten raportoinnissa. Alalukuina toimivat johtajuuden osatekijät, Puolustusvoimien johtajuuden kehittämiselementit sekä aineistosta esiin nousseet uudet kokonaisuudet, jotka tuottivat tietoa upseerin johtajuuden kehittämisestä. Tulosluvussa tutkija ei esittänyt omia käsityksiä, vaan tulokset perustuivat täysin empiirisen aineiston analysoituun käsityksiin.

Upseereiden käsitys johtajuudesta

Tutkija ei asettanut haastateltaviin haastattelutilanteessa tiettyä käsitystä johtajuudesta. Jokaisella vastaajalla oli oma käsitys, joka selvitettiin kysymällä suoraan mitä on johtajuus, mutta sen lisäksi myös poimimalla muusta aineistosta ne kohdat, jotka auttoivat johtajuuden määrittelyssä.

Sotatieteiden kandidaatit kokivat johtajuuden sekä yksilölähtöisenä, mutta myös jaettuna kokonaisuutena. Heidän mukaansa johtajuus ilmenee johtajan ja alaisen välisenä kanssakäyntinä, kuten käskyinä ja vaatimuksina. Se on ominaisuus tai luonteenpiirre ihmisessä. Hyvää johtajuutta kuvattiin asioiden tapahtumisena haluttuun lopputulokseen. Johtajuutta verrattiin joukkueen kapteeniin, kuka on samanaikaisesti pelaaja, johtaja ja valmentaja.

Sotatieteiden maisterit näkivät johtajuuden yksimielisesti henkilöiden välillä tapahtuvaksi vuorovaikutukseksi, johon kuuluisi aina vähintään alainen ja johtaja. Täten se käsitettiin kollektiiviseksi, mutta kuitenkin sellaiseksi, jota voidaan tarkastella yksilön (johtajan) näkökulmasta. Johtajuutta pidettiin upseerin tärkeimpänä yksittäisenä osaamisen kokonaisuutena. Johtajuus liitettiin vuorovaikutuksesta huolimatta persoonaan ja asenteeseen ja täten myös sellaiseksi, mitä ei voitaisi määrittellä lopullisen toden tavoin. Johtajuudeksi nähtiin myös muutoksen aikaansaaminen ja tehokkuuden parantaminen. Johtajuus nähtiin kokonaisuutena, mitä ei voi määrittellä joksikin tietyksi ja ideaaliseksi käyttäytymismalliksi, koska tarkastelun kohteena olevat tilanteet ja ihmiset ovat aina erilaisia. Johtajuutta kuvattiin sekä toimintana, mutta myös tunteena.

Yleisesikuntaupseerit kokivat johtajuuden yksimielisesti tilanne- tai kontekstisidonnaiseksi. Johtajuus koettiin upseerin toiminnan ytimeksi, ja toisaalta myös esimerkin näyttämiseksi. Yksi upseeri koki johtajuuden olevan nimenomaan johtajassa, yksi upseeri kertoi johtajuuden olevan johtajan suunnassa ja yksi upseeri vastasi sen olevan siellä missä johtaminen tapahtuu. Kukaan ei sijoittanut johtajuutta alaiseen. Johtajuutta nähtiin myös olevan ilman alaisia, tällöin johtajuutta osoitettaisiin organisaatiolle. Johtajuus nähtiin ilmentyvän käytännön tekemisenä ja vuorovaikutuksena, jossa joko itse tehdään tai annetaan muille perusteita omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuuden ominaisuudet nähtiin samoiksi, oli johtamisen organisaatiollinen taso mikä hyvänsä.

Kaikilla tutkittavilla yhteistä johtajuuden käsittämisessä oli sen liittyminen vuorovaikutukseen. Kun empiirisen aineiston johtajuuskäsitystä verrattiin teoriasta muodostuneeseen johtajuuskäsitykseen, vahvistuivat tutkimuksen alussa esitetyt ajatukset siitä, että yhteisen toden muodostuminen oli mahdotonta. Mahdottomuuden alla voitiin kuitenkin todeta johtajuuden liittyvän vahvasti vuorovaikutukseen ja sen olevan johtajalähtöistä, mutta se näyttäytyy alaisen ja johtajan välissä. Johtajuutta ei voitaisi määritellä ilman alaisia ja johtajia.

5.1 Johtajuuden osatekijöiden kehittyminen

Alaluvun sisältö vastaa tutkimuksen kolmanteen alakysymykseen, miten upseerit kokivat johtajuutensa kehittyneen. Alaluku jäsenyi Huhtisen johtajuuden osatekijöiden mukaisesti. Huhtisen kirjoituksen perusteella alatekijöitä tunnistettiin 16 kappaletta. Tuloksia ei kuitenkaan raportoitu tarkalleen niiden mukaisesti, sillä vastaukset sekoittivat kokonaisuutta. Muutamaa osatekijää jouduttiin hieman tulkitsemaan uudelleen. Esimerkiksi kannustaminen ja tukeminen liitettiin haastatteluissa upseereiden toimesta yhdeksi kokonaisuudeksi. Tavoitteellisuuden liitettiin tehtäväjohtamisen kehittymisen kokemukset. Joustavuuden yhteydessä käsiteltiin myös jämäkkyyttä ja jäykkyyttä. Toisaalta aineiston perusteella tapahtunut uudelleen muotoutuminen oli yksi keskeisistä ajatuksista abduktiivisessa analyysissä, missä teoreettinen tausta ei täysin lukinnut tulosten raportointia, vaan empiirinen aineisto sai vaikuttaa ja tuoda tuloksiin myös oman näkemyksen.

Tasapuolisuuden kehittyminen

Tasapuolisuus on syvällä ihmisessä ja sen piirteissä. Tasapuolisuutta voidaan pitää eräänlaisena itsestäänselvyytenä. Tasapuolisuus on toimi, jossa ei rasita samaa joukkoa jatkuvasti. Tasapuolisuutta voi myös olla se, kun ei muodosta ennako-olettamuksia tai -oletuksia. Tasapuolisuutta ei pidä tuoda erikseen esiin, tasapuolisuuden pitäisi ilmentyä toiminnan tuloksena. Toisaalta yksi upseeri koki myös, että esimiehen ei pitäisi olla täsmällisen tasapuolinen, sillä olisi tärkeämpää löytää alaisille sopivimmat mahdolliset työtehtävät, kuin olla niiden suhteen tasapuolinen.

”...siten et kaikille tulisi tasapuolisesti niitä tehtäviä...” (1)

”...tasapuolisuus, kun se menee niin syvälle siihen persoonaan...” (3)

”...lapsuuden takia [tasapuolisuus] itsestään selvä, olemme ihmisiä...” (7)

”...emmä edes koe että esimiehen pitää olla täsmälleen tasapuolinen...” (8)

Tasapuolisuus rakentuu lapsuudessa kotikasvatuksen perusteella ja sen kehittyminen nojaa saatuihin palautteisiin epäkohdista. Tasapuolisuutta opetetaan asettamalla henkilöitä muista poikkeavaan asemaan, niin hyvässä kuin pahassa. Kadettikoulussa osa opiskelijoista asetettiin esimiestehtäviin, jolloin heille tuli siitä etuisuuksia, mutta samalla myös enemmän työtä. Tällaisen myötä kykenee näkemään, miten tasapuolisuuden puute vaikuttaa esimerkiksi työmäärään. Yksi tasapuolisuutta kehittävä menetelmä on yksittäinen koulutus, jonka sisällä ennakkokäsitykset kyetään osoittamaan vääriksi.

”...kehittyy vuorovaikutuksen edessä jossakin määrin aina eteenpäin...” (1)

”...sellaiset asiat [tasapuolisuus] opetetaan lapsesta eteenpäin...” (3)

”...vaikea kyllä sanoa miten se [tasapuolisuus] on kehittynyt...” (8)

Tasapuolisuuden ominaisuus kehittyä lapsuudessa, mutta osaltaan myös Kadettikoulussa. Yksi tasapuolisuuden kehittämisen tähtäävä tapa on pyrkiä murtamaan ennakkokäsityksiä suunnitelmallisesti. Kehittämiseen liittyvää henkilöä ei osattu eritellä. Vastausten perusteella todettiin että upseerin tasapuolisuutta pyritään tietoisesti kehittämään vain perustutkinnoissa.

”...ei pitäisi ajatella, ettei piirre ole kehitettävissä, varmasti voi kehittää...” (3)

”...kyllä sieltä se palaute tulee [epätasapuolisuudesta, joka kehittää] ...” (7)

Uskottavuuden kehittyminen

Uskottavuus on ammattitaitoa ja ulkoista olemusta. Ulkoinen olemus on sitä, miltä johtaja näyttää sotilaallisuuden, vaatteiden, hiusten, parran ja habituksen osalta. Ulkoiset elementit eivät riitä uskottavuuden saavuttamiseksi, mikäli ympärillä on vertaisia. Uskottavuus määrittyy usein sotilasympäristössä vaillinaisilla arvoilla, kuten elekielellä, pukeutumisella ja puhumisella. Syvin uskottavuus määrittyy kuitenkin ulkoisten tekijöiden sijaan ammattitaidolla. Uskottavuuden määrittäminen ammattitaidon perusteella lyhyissä kohtaamisissa on haasteellista, koska ihmiset eivät tunne toisiaan hyvin. Uskottavuuteen liittyy myös karisma sekä järkevä johtaminen ja luottamus alaisiin.

”...uskottavuus muodostuu käytöksestä, miten menee sinne joukon eteen, minkä näköinen sä olet siinä kohtaa kun sä menet sinne...” (1)

”...sä näytät sotilaalliselta, sä olet huoliteltu, sun taisteluvarustus on kunnossa, osaat käsitellä sun asetta...” (2)

”...meidän kontekstista se voi helposti olla sellainen että se muodostetaan nopeasti ja hyvin sellaisilla vaillinaisilla arvoilla...” (3)

Ennen koettiin, että esimiehen olisi oltava kaikessa toimissaan alaisiaan parempi ja alaisilta kysymistä tulisi välttää, nykyisin tilanne on toisin ja uskottavuuden ei karise, vaikka johtaja kysyykin asioita alaisiltaan. Uskottavuuden saavuttamiseksi voi riittää pelkästään se, kun luo kuvan osaavansa asian, vaikka näin ei todellisuudessa olisikaan.

”...vanhakantaista nykyään että esimiehen pitäisi osata kaikki asiat paremmin kuin alaiset...” (8)

Puolustusvoimat ei tavoittele johtajien uskottavuuden kehittämistä. Uskottavuus kehittyy automaattisesti, kun ikää ja ammattitaitoa tulee lisää. Niiden lisäksi uskottavuus kehittyy myös artikulaation ja elekielen kehittyessä. Ulkoista uskottavuutta voidaan kehittää lainkaan tai juuri-kaan, koska fysiologisia ominaisuuksia on hyvin haasteellista, jos ei mahdotonta muuttaa.

”uskottavuus, sitä mun mielestä vältetäänkin aika paljon tossa johtajuuskoulutuksessa niinkö sanana...” (3)

”uskottavuus on parantunut sillä että artikulointi on parantunut...” (4)

Vastuullisuuden kehittyminen

Vastuullisuus on osin pakotettu arvo, joka asetetaan kaikissa organisaatioissa johtajille, siitäkin huolimatta vastuullisuus on sisältä tuleva luontainen ominaisuus. Vastuullinen johtaja laittaa itsensä likoon, mutta ei kontrolloi toimintaa liiaksi. Vastuullisuus on jaettavissa vastuunottamiseen ja vastuunantamiseen. Vastuunantamisella on selkeä ja vahva yhteys tehtäväjohtamiseen. Tehtäväjohtamisen periaatteita noudatettaessa vastuullisuus kehittyy, sillä silloin kerrotaan toiminnan rajat, annetaan tavoite ja luotetaan alaiseen. Vastuunjakaminen riippuu täysin henkilöstä, hänen tahdostaan jakaa vastuuta ja luottamuksen tasosta alaiseen. Virkaiältään vanhimmat ovat parhaita vastuunkantajia.

” ...olen vastuullinen ja [täten] valmis vastaanottamaan kritiikkiä...” (2)

” ...antoi ja kehitti alaisia vastuulla, tässä oikea ja tässä vasen raja...” (8)

Vastuullisuuden kehittyminen kehittää myös johtajuutta. Ei ole ollut harjoituksia, joissa yksin vastuullisuuden kehittäminen olisi tavoitteena. Puolustusvoimissa vastuullisuuden kehittyminen on alkanut aliupseerikurssin johtamisharjoituksista ja jatkunut sieltä läpi uran. Vastuullisuus voi kehittyä toisilla helpommin kuin toisilla. Vastuullisuus kehittyy ja laajenee vaativampien olosuhteiden ja uusien työtehtävien mukana, kun johtaja on vastuussa alaisistaan, mutta myös erityisesti isyyden ja elämäkokemuksen kautta.

” ...kun kokemus karttuu ja ikää tulee lisää, niin sitä enemmän noita paikkoja on missä sitä vastuullisuutta syntyy...” (4)

” ...kyllä se tulee tietyissä asioissa että määritetään mikä on varusmiehen vastuu ja mikä on sen kouluttajan vastuu...” (5)

” ...paikan yksilöiminen vaikeata koska matkan kestävä prosessi...” (4)

Erityisesti kriisinhallintaoperaatiossa toimiminen kehittää vastuullisuutta, kun pitää olla jatkuvasti valmis kaikkeen ja työpäivät eivät pääty. Vastuullisuus kehittyy myös kotimaassa, mikäli johtajalle asetetaan vastuu alaisista. Vastuullisuus ei kehity oppitunneilla, mutta palautteella vastuuttomista suorituksista ja muiden virheiden näkemisellä on vaikutusta kehittymiseen. Kadettikurssilla vastuulliset tehtävät ovat kehittäviä. YE-kurssi ei vaikuta kehittymiseen, koska silloin ollaan jatkuvassa tarkkailussa ja tilanne on sen myötä teennäinen.

” ...en mä näe sitä silleen että suoraan joku haluaisi kehittää mun vastuullisuuttani...” (4)

Luottamuksen kehittyminen

Alaiset oppivat luottamaan kun he näkevät esimiesten lupaavan ja myöhemmin toteuttavan luvatut asiat. Alaisena oleminen on yksi tehokas keino oppia luottamuksen rakentamista, kun näkee alaisen silmin esimiehen rakentavan luottamusta.

” ...kehittynyt sillä että mä pystyn tekemään sellaisia tekoja tai jos mä annan jonkun lupauksen, mä tulen tekemään tämän, myös teen sen...” (1)

Luottamuksen rakentamisen opettamisen keinot ja tavat ovat vaikeasti yksilöitävissä. Syväjohtamisen opetuspaketti on yksi keino, sillä siinä luottamuksen yhteyteen on kirjattu noin kymmenen kohdan sääntö - näin rakennat luottamusta. Listan myötä luottamuksen rakentamista voi kokemisen ja näkemisen lisäksi oppia siis opettamalla. Opettaessa pitää perehtyä luottamuksen rakentamiseen erityisen tarkasti ja syvällisesti. Luottamuksen on avoimuutta, jossa asiat kerrotaan ja puhutaan suoraan sekä rehellisesti. Luottamus kehittyy havainnoimalla omaa ja muiden toimintaa sekä palautteella niille henkilölle, jotka eivät ole olleet luottamuksen arvoisia.

” ...en kyllä osaa sanoa, että olisiko luottamusta opetettu että tämmöiseen ihmiseen kannattaa luottaa ja näin rakennat luottamusta...” (4)

” ...varmaankin kuulemalla ja näkemällä tai kun olen itse opettanut sitä 10 kohdan listaa että näillä keinoilla voidaan rakentaa luottamusta...” (4)

” ...väitän että siinä [luottamuksen kehittämisessä] ne omat ja muualta tuodut kokemukset on varmaan ne pääasialliset keinot millä oppii...” (5)

Luottamus on ehto, jotta toiminta voi olla vastuullista ja johtaja voi saavuttaa uskottavuutta. Luottamus kietoutuu yhteen myös vastuullisuuden ja uskottavuuden kanssa. Luottamuksen syntyy hyvän vuorovaikutuksen avulla tai sen kautta. ”Luottamus hyvä, valvonta paras” oli yksi vitsinä ilmaistu heitto, mikä kuitenkin tietyllä tavalla laskee luottamuksen merkitystä johtajuuden osatekijänä. Vastausten perusteella voitiin todeta, että luottamuksen rakentamisen kehittäminen Puolustusvoimien toimesta on vähäistä.

” ...tietysti vuorovaikutuksen kautta se luottamus [kehittyy] ...” (7)

Tavoitteellisuuden kehittyminen

Tavoitteellisuuden kehittymissytä selvittäessä vastaukset kääntyivät usein tehtäväjohtamiseen, tavoitteellisuudella ja tehtäväjohtamiselle lienee siis yhteys. Tehtäväjohtaminen nähtiin tavoitteellisena toimintana lähes kaikkien vastaajien toimesta. Tehtäväjohtamisessa johdetaan tavoitteella tai lopputuloksella, antaen alaisille reunaehdot ja toimintavapaus.

”...sit taas mun tavoitteellisuutta, niin siihen Puolustusvoimat ei oo ottanut hirveesti kantaa, se on sit taas esimiesten ja vertaisten [palaute]toimintaa, että mä pystyn enemmän suuntaan sitä...” (3)

”...itse kokenut ja nähnyt [tehtäväjohtamista] ja sitten ollaan keskusteltu että tässä voisi käyttää tällaista...” (3)

Tehtäväjohtamista opitaan Kadettikoulussa tehtävätaktiikan opintojaksolla, missä syntyy ensiajatus siitä, että tavoitteella johtaminen on hyväksi. Koulutus tehtäväjohtamiseen alkaa varusmieskoulutuksessa, vaikka uran alkuvaiheessa sitä ei painotetakaan. Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen tapahtuu vasta, kun sitä soveltaa itse ja näkee muiden käyttävän sitä. Tehtäväjohtaminen on teoreettinen kokonaisuus, mutta toisaalta se kehittyy kokemusten ja koulutusten myötä. Tehtäväjohtamiselle ei ole sitä erityisesti valmentavia koulutuksia, vaan se on aina pienempi osa suurempaa koulutuskokonaisuutta.

”...havainnut muiden toteuttavan sitä teoriaa ja sitä kautta on taas havainnon että toi toimi, ja se toinen oli saanut sen onnistumaan...” (1)

”...isoimmat kehittymisen askeleet on tapahtunut, kun koulussa opetettiin tehtävätaktiikkaa...” (2)

Henkilökohtaista tavoitteellisuutta voidaan kehittää ainoastaan palautteiden avulla. Tavoitteilla kehitettäessä johtajuus ei parane oman tahdon myötä, vaan tavoitteiden saavuttamisen takia, se on kokonaisuuden kannalta huono asia. Tavoitteellisuuden ollessa johtajuuden osatekijä, se on siis haaste, nimittäin henkilön saavuttaessa tavoitteet, hän usein kokee ja mieltää saavuttamisen johtuneen omasta toiminnasta ja tällöin muiden johtajuuden osatekijöiden kehittyminen ja ylipäätänsä kehityskohteiden löytäminen jää vaakalaudalle.

”...tavoitteellisuutta, mitä nään arvokkaaksi, niin siihen pv ei oo ottanut hirveästi kantaa, se on esimiesten ja vertaisten palautetta, että mä pystyn enemmän suuntaa sitä toimintaa oikein...” (5)

Joustavuuden (ja päätöksentekokyvyn) kehittyminen

Aineiston perusteella joustavuus ja päätöksentekokyisyys yhdistettiin hieman yllättäenkin yhdeksi ja siihen oli vielä lisättävä jäykkyys sekä jämäkkyys. Ollakseen joustava, on oltava luonnollinen ja vastavuoroinen. Saadakseen joustavuutta, on annettava joustavuutta sekä perusteltava tarve. Joustamattomuuden vastakohta jämäkkyys voi mennä ylitse, jolloin se näytetään byrokraattina, mikä haittaa arkista toimintaa. Jämäkkyys on ohjeita, selkeitä käskyjä ja artikuloitua, joiden jälkeen ei jää epäselvyyksiä. Jäykkyyteen ja jämäkkyteen liittyy myös kontrolli, vaikka siitä onkin eriäviä mielipiteitä. Kontrollin hyvyydet ovat tilanteissa, joissa johdettavia on paljon tai tilanne kehittyy nopeasti.

”...pitää mukautua siihen fyysiseen etäisyyteen...” (7)

”...joillekin jämäkkyys voi tarkoittaa ylitsevuotavaa kontrollia...” (3)

”...ollakseen joustava, kaipasi toiselle näkemykselle myös perusteita...” (8)

Vähällä kokemuksella rentous menee usein väärin ja fyysisellä iällä on täten suuri vaikutus jämäkkyteen. Mitä nuorempi, sitä enemmän on kontrollia. Kontrollin puuttuessa vastuun jakaminen lisääntyy ja se voi olla hyvä asia. Joustavuuden saavuttamisessa tulee mennä epä-mukavuusalueelle, kuten toteuttaa tehtäväjohtamista, tällöin johtajasta tulee joustavampi hyväksyessään ratkaisut, joita ei itse välttämättä olisikaan toteuttanut.

”...alku-uran tilanteissa on mennyt jämäkällä ja jäykähköllä jutulla...” (7)

”...että pystyt tulemaan vastaan ja olemaan epä-mukavuusalueella...” (4)

”...vanhan koulukunnan jäykempää johtamistyyliä on karissut pois...” (7)

Puolustusvoimat tietoisesti kouluttaa jäykkyyteen ja päätöksentekokyisyyteen, sillä on paljon ehdottomia, usein turvallisuuteen liittyviä tekijöitä, joissa vastuuta ei haluta yksilön harteille. Kehittyminen johtuu siitä, että ne ovat sotilasjohtajan piirteitä, joita tavoitellaan. Jämäkkyyttä ja joustavuutta opitaan palautteen ja esimiesten sekä vertaisten kautta näkemällä ja kuulemal-la. Palautteista voi nähdä oman jäykkyyden tason ja esimiehen ohjeiden perusteilla oppii löytämään hyvän joustavuuden.

”...me halutaan olla jäykkiä, ei haluta antaa vastuuta henkilölle...” (5)

”...vertaisilta, esimiehiltä, ehkä ny eniten oppinut jämäkkyyttä...” (3)

”...tarvitaan ikään kuin myös sitä omaa kokemusta, mutta myös sen että sä voit esimerkiksi jonkun palautteen kautta kehittyä jämäkkydessä...” (1)

Kannustamisen ja tukemisen kehittyminen

Kannustaminen ja tukeminen olivat alun perin erilliset osatekijät, vastausten sekoittumisen myötä niiden kehittymisten kokemukset yhdistettiin yhdeksi. Kannustaminen on uskon valamista siihen, että alaisilla on työkalupakeissaan tarvittava ja riittävä kyky tehtävän suorittamiseksi. Kannustaminen on pinnallista pieniin asioihin puuttumista eikä vaadi sitoutumista, kun puhutaan suorituskeskeisestä kannustamisesta. Tehokas ja syvä kannustaminen edellyttävät henkilön kykyjen tarkempaa tuntemusta. Kannustuksen tarve on yksilöllistä, toiset tarvitsevat rohkaisevaa kannustamista ja toisille riittää toiminnan huomiointi. Kannustamisen keinoja ovat myös pakko ja palkkio. Tukeminen on kannustamista syvempää toiminnan ohjaamista. Tukemisessa toimintaan tuodaan substanssiin vaikuttavaa sisältöä. Tukeminen vaatii sitoutumista ja suhteen tuettavaan henkilöön. Mikäli ei tunne henkilöä, voi tukea kokonaisvaltaisemmalla ymmärryksellä, mutta siinäkin tilanteessa on tiedettävä, mitkä ovat alaisten roolit ja mitä he ovat tekemässä.

”...kun kannustan mun alaisia, niin valan uskoa niiden omiin kykyihin...” (4)

”...kannustaminen edellyttää että tunnen alaisen ja tiedän sen kyvyt...” (4)

”...tukeminen on sitä, kun annan siihen sisältöjä enemmän...” (8)

Kannustamisen kehittymistä oli vaikea kuvata, koska sen vaikutusta on vaikea mitata. Vaikutusta pitäisi voida mitata, jotta kannustamisen kehittymistä voitaisiin arvioida. Kannustamisessa kehittyminen on kuitenkin mahdollista. Kannustamisen ja tukemisen taidot kehittyvät, kun henkilö haluaa antaa alaisille parastaan. Kannustamisen taidot kehittyvät myös siksi, että niiden merkitystä korostetaan.. Kannustamistaitojen kehittyminen alkaa aliupseerikoulussa tai joukkueurheilussa. Sen jälkeen taidon kehittyminen on sidoksissa ikään ja onnistuneisiin kokemuksiin. Varusmiesjohtajakansioon kirjoitettu kehittymislause kannustamisesta on opettanut kannustamaan. Kannustamisen taitoja opitaan tekemällä, kannustamalla, näkemällä ja kannustamisen vaikutuksia tarkastelemalla.

”...kehittyy toiselta saadun palautteen kautta miten voi kannustaa...” (1)

”...esimerkkisuoristusten kautta saanut mallin, toi kannusti hyvin...” (1)

”...vapaa-ajalla, ja siellä joukkueurheilussa...” [kannustaminen kehittyi] (2)

”...periaatteessa jonkun palautteen kautta... [voi kehittyä]” (5)

”...on korostettu sitä motivoinnin merkitystä ihan kaikessa tekemisessä...” (7)

Innovatiivisuuden kehittyminen

Innovatiivisuuden kehittymistä on vaikea kuvata, koska itse tilanteessa sitä on lähes mahdollonta määrittää. Innovaatio on muutosmyönteisyyttä. Innovoinnin luonne määrittyy täysin kulloisenkin tehtävän sisällön mukaisesti, sillä organisaatio asettaa aina tietyt reunaehdot toiminnalle. Innovatiivisuus on kyky poimia kokemuksista parhaat menetelmät uuteen ratkaisuun, toisaalta se on myös sitä kun ei poimi historiasta mitään. Innovatiivisuus kasvaa, kun aikaa on vähän, mutta myös silloin kun aikaa on paljon.

”...innovatiivinen tarkoittaa, että suhtautuu positiivisesti kehittämiseen...” (3)

”...innovatiivisuus ja luovuus, pitää ymmärtää että missä tehtävässä...” (6)

”...yleensä liittyy aikapaineeseen ja ei ole kerinnyt valmistautua...” (7)

Nuoret henkilöt ovat lähtökohtaisesti innovatiivisempia, koska heillä ei ole tilanteesta aiempaa kokemusta, ratkaisu tilanteeseen on kyettävä rakentamaan luovuudella. Innovatiivisuus kehittyy kun saa vastuuta, vapautta ja tehtäviä, joissa on kyettävä luomaan jotain uutta. Kehittymistä tapahtuu, kun omat uudet ajatukset ja esitykset hyväksytään esimiesten toimesta, vaikka niille ei olisikaan tilausta.

”...tehtävä oli sellainen, että siinä nimenomaan haluttiin multa sitä...” (8)

”...mun esittämä vaihtoehto meni läpi ja se kannustaa siihen...” (5)

Innovatiivisuus kehittyy Puolustusvoimissa työtä tehdessä innovatiivisten esimerkkien, palautteiden, kokemusten ja muutosmyönteisyyden myötä. Innovatiivisuuden menetelmiä ei opeteta. Perus ja jatkotutkinnot eivät ruoki innovatiivisuuden taitoja, mutta YE-kurssilla on koulutustilanteita, missä pakotetaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Tällaisia tilanteita on pienryhmäkeskusteluissa, kun oppiaineina ovat erityisesti taktiikka ja operaatiotaito. Järjestelmä yrittää kannustaa innovatiivisuuteen, mutta palkinnot ovat liian pieniä. Palkintojen pienuuden lisäksi innovointia haastaa aika ja menetelmien osaaminen. Luovuuteen ei varata erityistä aikaa, ja toisaalta tehtäväkierto on niin nopeaa, että luovan työn tuloksia, harvoin ehtii nähdä.

”...innovatiivisuuteen pitää kannustaa...” (6)

”...omat vertaiset ja esimiehet antavat niitä malliesimerkkejä...” (1)

”...toisten esitysten kriittistä tarkastelua, argumentointia puolesta ja vastaan ja sen jälkeen jokin päätös...” (6)

Arvostuksen kehittyminen

Arvostus on yksi johtajuuden tärkeimpiä vuorovaikutusominaisuuksia, jonka puuttuminen näkyy välittömästi. Arvostus näkyy tavassa antaa käskyjä ja ohjeita joko välittäen tai välinpitämättömästi. Esimiehen on oltava aidosti kiinnostunut alaisestaan hankkien näin hänen arvostuksensa. Arvostusta voi hankkia myös ammattitaidolla, mutta mikä mielenkiintoista, arvostusta voi hankkia ainoastaan sillä, että luo kuvan tietävänsä enemmän kuin todellisuudessa tietää.

”...jos huokuu että esimies ei arvosta, niin se domino kyllä kaatuu...” (3)

”...on ammattitaitoinen niin sitten saa sen arvostuksen...” (7)

”...luo eka sellaisen kuvan että ok, tuo tietää enemmän kuin minä...” (7)

Arvostamisen puutteen syynä voi usein olla tiedostamattomuus, mikä on kuitenkin korjattavissa palautteen avulla. Arvostuksen merkitystä on pyritty opettamaan varusmiesaikaisessa johtajakoulutuksessa sekä Kadettikoulussa, mutta sen todellinen merkitys on muotoutunut vasta työelämävaiheessa käytännön kokemusten kautta.

”...oppinut arvostamaan sekä kokemuksen kautta, että teorian kautta, mitä on oppinut koulussa ja varusmiespalveluksen aikana...” (1)

”...no jos mä olisin itse halunnut sitä [arvostusta kehittää], niin palautteen kautta se lähtisi kyllä paranemaan...” (4)

Arvostusta voidaan kehittää myös yksittäisillä esimiehen suorittamilla teoilla, mitkä synnyttävät arvostusta alaisen silmissä. Yksinkertaisimmillaan tällainen teko on alaisen toiminnan seuraaminen. Vaikka johtaja ei seuraisi alaisen toimintaa, on johtajan tehtävä vähintäänkin luoda tunne, että alaisen toimintaa ja työtä arvostetaan organisaatiossa.

”...johtaja luo sellaisen kuvan, että sun ammattitaitoa arvostetaan...” (7)

”...jos välillä näyttäisi naamaansa jossain koulutuksessa tai kysyisi että miten on mennyt...” (4)

Alaistuntemuksen kehittyminen

Alaistuntemus on tärkeää organisaation tehokkuuden kannalta. Hyvä johtaja tuntee alaiset ja on myös hyvä alainen, joka tekee tunnollisesti käsketyt tehtävät. Alaisten huomiotta jättäminen on huonon johtajuuden merkki. Huono johtaja ei ole kiinnostunut alaisista vaan menee omien intressien mukaan. Huonon kohtaamisen voi aiheuttaa myös yksittäinen ”epäkohta” alaisessa. Alaistuntemuksen tärkeys riippuu johtamisen toimintaympäristöstä. Digitaalisessa ympäristössä tunteminen ei ole niin tärkeää kuin fyysisessä vuorovaikutuksessa, sillä digitaalisessa ympäristössä johtaja ei välttämättä edes tiedä kaikkia alaisiaan. Huono alaisten tunteminen johtuu usein kemioiden kohtaamattomuudesta tai työn ulkopuolisten yhteyksien puuttumisesta.

”...alaistuntemus on tosi tärkeää organisaation tehokkuuden kannalta, sitten jos mennään kyberympäristöön, tilanne voi olla ihan toinen...” (8)

”...ei olla kiinnostuttu alaisista, vaan mennään omien intressien mukaan...” (7)

Taito tuntea ja kohdata alaiset alkaa henkilön omasta arvomaailmasta, joka kehittyy niin perheessä kuin Puolustusvoimissakin. Alaisten tuntemiseen ei ole keinoja, joilla sitä voitaisiin opettaa. Alaisten tuntemista voidaan kehittää näkemällä, havainnoimalla ja ennen kaikkea kuuntelemalla tai saamalla palautetta. Tärkein tuntemusta lisäävä asia on alaisten kanssa tekeminen, oleminen ja yksinkertaisesti ajan viettäminen. Tekeminen ja oleminen eivät tarkoita strukturoitua haastatteleamista, vaan näkemistä alaisia arkisessa työssään, sitä miten he suorittavat heille uskottuja tehtäviä. Vaikka taidon kehittämiseen ei ole ulkoisia keinoja, toiminta kriisinhallintatehtävissä ja kadettien opettajuus ovat merkittäviä alaisten tuntemisen taitoa kasvattaneita kokemuksia. Kriisinhallintatehtävissä pakotetaan olemaan alaisten kanssa niin paljon, että tuntemus rakentuu hyvin nopeasti.

”...se kehitys tulee kuitenkin sen jatkuvan vuorovaikutuksen kautta...” (6)

”...kyllä se tulee tekemisen kautta, niiden kanssa pitää tehdä asioita, kun oot alaisten kanssa paljon tekemisissä, rupeat näkeen mitä kukakin osaa, rupeat sen kautta antaan tehtäviä oikealla tavalla...” (8)

Itsetuntemuksen kehittyminen

Itsetuntemus ei ole johtajuuden kehittymisen ehto, kuten tutkija ennakko-oletuksissa ajatteli, johtajuus voi kehittyä vaikka itsetuntemus olisi heikko tai jopa olematon. Johtaja voi johtajuudeltaan olla hyvä pelkästään sillä perusteella, että käyttäytyy jonkin mallin mukaisesti, vaikka ei ole tietoinen itsestään ja omasta käytöksestään. Itsetuntemus ei vaikuta kehittymiseen pitkällä aikavälillä, sillä asioita omaksuu ajan kuluessa tiedostamatta ja tahtomatta. Lyhyellä aikavälillä hyvällä itsetuntemuksella voidaan saavuttaa merkittäviä johtajuuden kehittymisen tuloksia.

”...monelle lähtisin ensimmäisenä oman itsensä itsetuntemusta ja myöskin niiden alaisten tuntemusta parantamaan...” (3)

”...ei ole sellaista jotka on syntynyt sellaiseksi [hyväksi johtajaksi], vaan se vaatii itsetuntemusta...” (2)

Itsetuntemus kehittyy kokemuksilla ja saadulla palautteella. Kokemuksien perusteella tapahtuva itsetuntemuksen kehittyminen ei aina tarkoita, että muutos itsetuntemuksessa tapahtuisi tavoiteltavaan suuntaan. Kokemuksissa pitää olla onnistumisia, positiivisia konflikteja, joita tarjotaan hyvin kadetti- sekä maisterikurssilla. Perustutkinnot antavat työkaluja itsetuntemukseen kehittämiseen, esimerkiksi tilaisuuksia itsearviointiin ja vertaisarviointiin. Samoja työkaluja (syväjohtamisen palautekysely) hyödynnetään itsetuntemuksen kehittämisessä myös työelämävaiheessa. Yleisesikuntaupseerikurssi on vaikuttava itsetuntemuksen kehittämisessä arviointien sekä kurssin valintakokeiden yhteydessä toteutetun käyttäytymisprofiilin myötä. Profiilin tuottaa Käyttäytymistieteiden laitos ja palautteen siitä antaa psykologi. Palaute lisää itsetuntemusta ja antaa aihetta omien vahvuuksien ja heikkouksien uuden tyyllisen tarkasteluun.

”...se [psykologi] toi niihin uuden näkökulman, se auttoi ymmärtämään, että tämä ominaisuus jonka itsessäni tunnistan, voikin olla niin että tulevaisuudessa mun pitää hyödyntää sitä toisella tavalla...” (8)

Itsetuntemuksen kehittymiseen liittyy tahto ja halu. Tahdon avulla kokemuksia ja saatua palautetta voi reflektoida niin, että se aiheuttaa kehittymistä itsetuntemuksessa. Itsetuntemuksen kehittäminen on tärkeää, koska sen avulla yksilö tunnistaa, miten hän käytännössä toimii. Hyvällä itsetuntemuksella on apua myös palautteiden tulkinnassa, sillä silloin henkilö osaa poimia toistuvista palautteista kaikkein tärkeimmät kehitettävät asiat.

Huolehtimisen kehittyminen

Hyvä johtaja on sellainen joka huolehtii alaisistaan. Huolehtiminen on kuitenkin tilannesidonnaista. Vallitseva kulttuuri opettaa huolehtimaan alaisista, mutta sitä ei voida pitää Puolustusvoimien tietoisena ja tavoitteellisena kehittämissuorituksena. Kun näkee toisen huolehtivan omista alaisistaan, kehittää se myös omaa huolehtimiskykyä. Kadettikoulu opettaa pitämään huolta itsestään, ja se kehittää edelleen kykyä huolehtia omista alaisista. Huolehtiminen kehittyy myös, kun johtajalle määritetään selkeästi vastuu. Johtajan vastuu määritetään sotilasjohtajalle ensimmäisen kerran sotilasvalassa, se pakottaa sotilaan huolehtimaan. Itse huolehtimisen taito on kuitenkin opittava käytännön kokemusten kautta.

”...[hyvä esimies] huolehtii alaisistaan...n” (1)

”...havainnut omien kokemusten kautta et on itse huolehtinut, tai sitten havainnut että joku toinen on huolehtinut omista alaisistaan...” (1)

”...huolehtii ja kantaa niinku vastuunsa...” (4)

”...pv on kehittänyt ja kyllä se tulee tietyissä asioissa että määritetään mikä on varusmiehen vastuu ja mikä on sen kouluttajan vastuu...” (5)

Huolehtimista on monenlaista, sen takia huolehtimisen kehittymistä on vaikea määritellä. Kehittyminen on mahdollista, mutta se ei ole järjestelmän tietoinen ja tavoitteellinen toimi. Kehittymisessä auttavat hyvien huolehtimisen esimerkkisuoritusten näkeminen sekä Kadettikoulu, missä painotettiin ja valmennettiin pitämään huolta itsestään. Vastuun antamisella on yhteys siihen, miten johtajan huolehtimisen taidot kehittyvät

”...vaikea sanoa mikä huolehtimisen kehitys on tullut organisaatiossa ja mikä on tullut äidin maidosta...” (5)

”...koulu opetti ensimmäisenä että miten huolehditaan itsestä, se kehittyminen lähti siitä mun mielestä...” (2)

”...ei miten huolehtia alaisista, vaan enemmänkin, että alaisista pitää huolehtia ja heidät pitää huomioida...” (2)

Vuorovaikutuksen kehittyminen

Vuorovaikutus on osa johtajuutta. Hyvällä vuorovaikutuksella syntyy automaattisesti luottamusta. Huono vuorovaikutus ei välttämättä ole tahallista, jos henkilö ei tunne alaisia. Huonot vuorovaikutustaidot eivät kuitenkaan tee osaamisesta huonoa. Vuorovaikutus on haasteellisinta tilanteissa, joissa muut ovat kokeneempia. Vuorovaikutus kehittyy tiedostamatta vuorovaikutustilanteissa. Kehittyminen alkaa jo lapsena kun näkee oman vuorovaikutuksen. Kaikissa tilanteissa vuorovaikutus ei kuitenkaan vaikuta tulokseen, ja näin kehittymistarpeet jäävät huomaamatta tavoitteiden saavuttamisen myötä. Vuorovaikutus kehittyy ulkopuolisilla indikaattoreilla ja tilanteissa, missä omaan vuorovaikutukseen on pakotettu keskittymään, kuten kouluttamistilanteissa ja kokeneemmille viestiessä. Ulkopuolisista indikaattoreista tärkein on palaute, joka aiheuttaa oman käyttäytymisen pohdinnan ja mahdollisen muutoksen. Puolustusvoimat antaa eväitä vuorovaikutuskäyttäytymiseen.

Yksi upseereista nimesi huonoimmaksi johtajakseen sellaisen johtajan, kenen puhumistaidot olivat alhaiset, se tekee puheesta varsin merkityksellisen osan johtajuutta. Puhumisen ja kommunikoinnin kehittyminen jatkuu aivojen kehittymisen kanssa yhtä pitkään. Motivaatio puheen kehittämiseksi on tullut, kun on nähnyt kommunikoinnin aiheuttavan niin paljon virheitä, että ei itse halua kokea samaa. Kadettikoulussa on puhuttu puhumisesta, kuten painotuksista, äänenvoimakkuudesta, puhujien korkeuseroista, puheen lainalaisuuksista ja huomion hakemisesta. Puhumista on käsitelty oppitunneilla sekä palautetilaisuuksissa. Usein palaute liittyy johonkin tiettyyn suoritukseen, ei kattavaan ja pitkäaikaiseen yleiskuvaan. Maisterikursseilla ei opeteta mitään puhumiseen liittyvää. Kriisinhallintatehtävän rotaatiokoulutuksessa on puolestaan viestintäkoulutus, jossa opetettiin puhumaan. Puhumisesta ei ole työssä annettu palautetta juurikaan, vaikka sille olisi ollut aihetta.

Vuorovaikutuksen osista toinen on kehon kieli. Kehon kieltä opitaan kokemuksen kautta, kuten suoritusten näkeminen sotilasympäristössä. Kokemuksen lisäksi kehon kieleen puututaan Kadettikoulussa sekä johtamissuoritusten palautteenantotilaisuuksissa. Kadettikoulussa kehon kielen opetus liittyy sotilaspedagogiikan ja johtamisen opintoihin. Kehon kielestä on annettu palautetta, mutta ne ovat päättyneet Kadettikoulusta valmistumiseen. Yleisesikuntaupseeri ei muistanut saaneensa palautetta kehon kielestään missään vaiheessa uraa, mutta muisti kehon kielen olleen opetettava asia kriisinhallintatehtävään liittyneessä rotaatiokoulutuksessa.

Teoriataidon kehittyminen, eli johtamisen teorioiden oppiminen

Johtamisen teoriat ovat ammattitaitoa ja kuuluvat kiinteästi johtajuuden kehittymiseen. Teorioiden sisältö on yllättävän yksinkertaista, mutta osaltaan teorioiden tavoite onkin yksinkertaista asia opittavaan muotoon. Teoriat on kirjoitettu kirjoihin ja niiden avulla voidaan löytää vastauksia ongelmiin. Teorioita ovat johtamisen evoluutio, johtamiskäyttäytyminen, transformationaalinen johtaminen, tehtäväjohtaminen, syväjohtaminen ja liikkeenjohtaminen. Teoriat osataan hyvin, mutta niiden toteutuminen on aivan eri tasolla.

”...johtamisen teoriat tarkoittaa kirjoja ja oppeja...” (8)

”...toisaalta ne ovat vähän itsestään selviä...” (7)

”...teoriakin pyrkii aina löytämään ratkaisuja niihin ongelmiin...” (5)

”...johtajuus kehittyy kun johtamisen teorialuontamus kehittyy...” (5)

”...syväjohtamisen teoria ensimmäinen kosketus johtamisen teoriaan...” (4)

Johtamisen teorioita opitaan luento-opetuksessa. Merkittäviä oppimista tukevia tekijöitä ovat opettajat ja kirjallisuus. Oppiminen tapahtui kuulemalla, näkemällä ja lukemalla. Johtamisen teorioita opitaan varusmiespalveluksen johtajakoulutuksessa, Kadettikoulussa, yleisesikuntaupseerin pääsykokeisiin valmistautuessa ja diplomityön yhteydessä sekä työssä oppimisessa tehtävissä, joissa teorioiden opettaminen liittyy työtehtäviin, kuten opettaja Kadettikoulussa tai varusmiesjohtajakoulutuksen johtaminen.

”...AUK:ssa, RUK:ssa ja MPKK:lla niitä teorioita oppii...” (1)

”...johtamisen teoriaa opetti opettaja ja kirjallisuus opintojaksoilla...” (3)

”...kadettikurssilla oppinut jos mennään johtajuuden teorian puolelle...” (3)

”... alkoi varusmiespalveluksessa, syventyminen kadettikoulussa...” (4)

”...paras juttu mulle teorioiden kautta on ollut tutkimus...” (5)

Johtamisen teorioiden oppimisen syyt jakaantuivat kolmeen. Oli nähtävissä, että johtamisen teorioita opiskellaan pakon takia, sillä ne liittyvät opetussuunnitelmaan. Niiden opiskelu perustui myös haluun oppia, koska johtamisen teorioiden merkitystä johtajuudessa arvostettiin korkealle. Viimeinen syy teorioiden kehittymiselle oli tunnistettu tarve opettajatehtävien yhteydessä, kun vaihtoehtona ei ollut osaamattomuus, vaan oli perehdyttävä teoriaan itse.

”...piti olla valmis opettamaan asiaa...” (4)

”...johtamisen teoriaa oppi koska oli pakko...” (2)

5.2 Johtajuuden kehittyminen kehittämiselementeissä

Haastateltavilta ei kysytty, miten Palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmän osiot (*kehittämiselementit*) olivat kehittäneet johtajuutta. Tämän alaluvun sisältö tuotettiin sivutuotteena, kun upseerit vastasivat siihen, miten heidän johtajuutensa osatekijät olivat kehittyneet. Kokemuksista poimittiin kaikki yhteydet johtajuuden kehittämiselementeihin ja niiden perusteella osattiin tuottaa seuraavat tulokset.

Johtajuuden kehittyminen perus- ja jatkotutkinnoissa

Kandidaatin tutkinto kehittää tietoisesti tavoitteellisuutta, arvostusta, vastuullisuutta, itsetuntemusta, teorian tuntemusta ja vuorovaikutusta. Tavoitteellisuuden oppiminen tapahtuu käytännön kokemusten kautta, mutta kandidaatin tutkintoon liittyy myös kursseja, joissa pyritään opettamaan tavoitteellisuutta tehtäväjohtamisen periaatteiden avulla. Arvostus kehittyi kursseilla, missä sen tärkeyttä perustellaan ja koulutetaan tapoja, joiden avulla ihmisiä voidaan arvostaa. Vastuullisuus kehittyi, kun opiskelijoille tietoisesti lisätään vastuuta eritasoisissa tehtävissä, kuten henkilökohtaiseen opiskeluun liittyvät tehtävät. Itsetuntemusta kehitetään tutkinnon aikana tietoisesti palautteilla ja arvioilla. Teorian tuntemus kehittyi niiden kehittämistä tavoittelevilla opintojaksoilla.

”...kadettikoulussa on ollut kursseja missä opetetaan puhumaan...” (4)

”...kadettikurssilla johtajuus kehittyi, koska oli johtamistilanteita...” (7)

Kandidaatin tutkinto ei tavoitteellisesti kehitä tasapuolisuutta, uskottavuutta, innovatiivisuutta ja huolehtimista, mutta ne kehittyvät kurssilla muun toiminnan ohessa. Tasapuolisuus kehittyy, kun kurssilla kykenee havaitsemaan mitä epätasapuolisuus joukossa aiheuttaa. Uskottavuus kehittyi, kun pukeutumisesta ja ulkoisesta olemuksesta huolehditaan niin opettajien kuin kurssitovereidenkin toimesta. Innovatiivisuus kehittyi taktiikan opetuksen yhteydessä. Huolehtimisen taito kehittyi, kun kurssilla koulutetaan huolehtimaan itsestä.

”...kyllähän kadettikurssilla oon eniten oppinut johtajuuden teorioita...” (3)

Kadettikoulun rooli ja asema johtajuuden kehittämisessä nousi vielä ennako-oletuksiakin merkittävämpään asemaan. Kadettikoulu kehittää kaikkia muita johtajuuden osatekijöitä, paitsi alaistuntemusta, kannustamista, tukemisen taitoa, joustavuutta ja luottamusta.

Sotatieteiden maisterin tutkinto kehittää myös johtajuutta, mutta paljon vähemmän. Maisterin tutkinnon osalta osatekijöiden kehittyminen ei kuulu osaksi opetusta muuta kuin yhden osatekijän osalta. Osatekijä on itsetuntemus, jonka kehittymistä tavoitellaan kurssin aikana toteuttavan vertaisarvion avulla. Muiden osatekijöiden kehittyminen tapahtuu tutkinnon aikana, mutta se ei ole tavoitteena. Kehittyminen perustuu itsetutkiskeluun ja lukuisiin keskusteluihin omien vertaisten kanssa. Maisterikurssin osalta oli todettavissa, että opinto-oppaan perusteella johtajuuden kehittymisestä syntyi väärä kuva. Maisterikurssi kehittää johtajuutta siinä määrin, kuten opinto-opas antaa ymmärtää.

”...maisterikurssi oli enemmän niinku kertaava...” (3)

”...maisterivaiheessa oletetaan, että palaute osataan...” (5)

Sotatieteellisten jatkotutkintojen osalta haastatteluaineistot antoivat vastauksen ainoastaan yleisesikuntaupseerin tutkinnon osalta, sillä vastaajista kukaan ei ollut suorittanut sotatieteiden tohtorin tutkintoa. Teoreettisessa tarkastelussa yleisesikuntaupseerin tutkinnon todettiin kehittävän johtajuutta, vastaukset tukivat todettua. Tutkinto kehittää johtajuuden osatekijöistä innovatiivisuutta, itsetuntemusta, vastuullisuutta ja tavoitteellisuutta. Kehittymistä todennäköisesti tapahtuu muissakin osatekijöissä, mutta sille ei saatu todisteita. Innovatiivisuus ja luovuus kehittyvät kurssilla tilanteissa, joissa pienryhmätyöskentelyn tavoitteena on synnyttää jotain uutta. Innovaatiotaidon kehittymisessä auttaa ajatusten ”sparraaminen” ja toisten ideoiden ”lyttäminen.” Itsetuntemus kehittyy hakuvaiheessa tehdyn käyttäytymisprofiilin ja useiden vertais- ja opettaja-arviointien avulla. Vastuullisuus kehittyy kurssilla, koska kurssin aikana opiskelijalla on vastuu omasta kehittymisestään, kuten opinnäytteen valmistumisesta. Vastuullisuus kehittyy myös tehtävätaktisen opetuksen kautta. Monissa operaatiotaidon opetustilaisuuksissa opiskelijalle annetaan tavoite ja reunaehdot, ne kehittävät innovointitaitoja.

”...eihän ye-kurssin opetus anna käytännöllisiä taitoja...” (6)

”...ye-kurssin pääsykokeet pakotti lukemaan teoriaa ja siitä oppi...” (7)

”...ye kurssi ei kehittä vastuullisuutta, koska ollaan tarkkailun alla...” (8)

Yleisesikuntaupseerin tutkinnon ei koettu vastaajien toimesta tavoittelevan kehittymistä voimakkaasta, mutta keskusteluiden, teoreettisen lukemisen, tutkimustyön ja itsetutkiskelun myötä kurssiaika koettiin johtajuutta kehittäneeksi kaikkien vastanneiden osalta.

Johtajuuden kehittyminen täydennyskoulutuksessa

Teoreettisessa tarkastelussa täydennyskoulutuksista löydettiin neljä mahdollisesti johtajuutta kehittävästä kurssista: toimialapäällikön opintokokonaisuus, esiupseerikurssi, esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen valmentajakurssi sekä ylemmän johdon kurssi. Ennakkotarkastelun perusteella ei siis ollut olettavissa, että täydennyskoulutukset näyttäytyisivät johtajuuden kehittämisen merkittävällä tavalla.

Vastaajat eivät kertoneet johtajuuden kehittymiseen vaikuttaneiksi tekijöiksi yhtään kurssia, joka kuuluisi täydennyskoulutuksen piiriin. Tässä tutkimuksessa ei varmuudella voida kuitenkaan todeta, olivatko haastatellut henkilöt suorittaneet joitain edellä mainituista kursseista, mutta yhteensä 10 tunnin haastattelujen aikana yksikään sana ei liittynyt täydennyskoulutukseen, oli johtopäätös tehtävissä. Saatujen vastausten perusteella todettiin, että Puolustusvoimien tarjoama täydennyskoulutus ei kehitä upseerin johtajuutta.

Johtajuuden kehittyminen kielikoulutuksessa

Puolustusvoimien koulutuksen tarkastelussa todettiin, että osaamisen kehittämisen kokonaisuuteen liittyvällä kielikoulutuksella ei ollut tavoitteena kehittää henkilöstön johtajuutta. Asian käsittelyn yhteydessä kuitenkin todettiin, että kielikoulutuksella oli havaittavissa olevia yhteyksiä johtajuuden kehittämiseen. Oppimalla entistä parempaa etenkin vieraiden kielten käyttöä, voisi johtaja mahdollistaa itselleen parempia ja syvempiä vuorovaikutustilanteita.

Kielikoulutus ei esiintynyt upseereiden vastauksissa johtajuutta kehittävässä elementtinä, vaikka *kielenkäyttö* liittyikin johtajuuteen useissa vastauksissa. Vastauksia tarkoin pohtimalla, voitiin todeta upseereiden pitävän kielellistä osaamista eräänlaisena perusolettamuksena. Tutkimukseen muodostettiin johtopäätös, että Puolustusvoimien kielikoulutus ei ole osallisena upseerin johtajuuden kehittämisessä.

Johtajuuden kehittyminen perehtymisessä ja perehdyttämisessä

Perehdyttämisen tavoitteena ei teoreettisen tarkastelun perusteella ollut johtajuuden kehittäminen. Tarkastelussa kuitenkin todettiin, että kyseiseen koulutuskokonaisuuden osa-alueeseen voisi liittyä kehittyminen, mutta se ei olisi itsessään kohdan tavoite, vaan yksilön henkilökohtaisen perehtymisen aikaansaama tulos.

Perehdyttäminen ei noussut esiin vastauksissa. Perehtymiselle löydettiin rooli johtajuuden kehittämisessä. Perehtymisellä tarkoitettiin itsenäisesti suoritettavaa, mutta organisaation tukemaa henkilökohtaista valmistautumista. Tällaista valmistautumista oli nähtävissä johtamisen teorian osaamisen ympärillä. Vastaajat kertoivat perehtyneensä johtamisen teorioihin aliupseerilinjan johtajana, perusyksikön varapäällikkönä sekä kadettien opettajana.

”...opettajana teorioihin perehtyi...” (8)

”...sillon teoriaan piti perehtyä jotta niitä osasi arvioida...” (8)

”...eniten teoriaa oppi aliupseerilinjan johtajana, kun piti olla valmis opettamaan asiaa, oli pakko opetella...” (4)

Kaikissa kyseisissä tehtävissä toimintaan liittyi johtamisen teorian opettaminen tai teoriaan liittyvien muiden laatimien kirjoitusten arviointi. Omatoiminen perehtyminen teoriaan suoritettiin, koska sen avulla katsottiin selvittävän paremmin johtajakoulutukseen liittyvistä tehtävistä. Perehtyminen voi kehittää upseerin johtajuutta.

Johtajuuden kehittyminen työssä oppimisessa ja ohjatussa työssä oppimisessa

Teoreettisessa tarkastelussa työssä oppimisen ja ohjatun työssä oppimisen tavoitteet olivat samat, ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen. Kummankaan kokonaisuuden tavoitteiksi ei ollut kirjattu johtajuuden kehittämistä, mutta johtajuus kuulune joko ammattitaitoon tai osaamiseen. Ohjatun työssä oppimisen rooli johtajuuden kehittämiseen tunnistettiin ennakolta ohueksi, sen sijaan työssä oppimisen nähtiin olevan merkittävä, mutta vaikeasti yleistettävä tekijä. Työssä oppimiseen liitettiin käsitteet mentorointi, tuutorointi ja valmentaminen. Vastusten analysoinnin jälkeen todettiin, että työssä oppiminen on Puolustusvoimien tarjoamista kaikista kehittämiselementeistä eniten johtajuutta kehittävä.

Työssä oppimisessa tapahtuvan johtajuuden kehittämisen yksityiskohdat haluttiin raportoida tarkoin. Ei koettu kuitenkaan mielekkääksi raportoida johtajuuden osatekijä kerrallaan, joten työssä tapahtuvalle kehitymiselle muodostettiin omat alaluokat. Työssä tapahtuva johtajuuden kehittäminen oli kategorisoitavissa kolmeen luokkaan. Osatekijän sijoittaminen johonkin laadituista luokista, ei kuitenkaan poissulkenut kehittämisen mahdollisuutta muissa. 1. Teke-mällä asiaa lisää, tapahtuu kehittymistä. 2. Saamalla asiasta palautetta, tapahtuu kehittymistä. 3. Olemalla ihmisten kanssa, tapahtuu kehittymistä.

1. Vastuullisuuden kehittyä työssä oppimisessa, kun vastuuta saa lisää. Luottamus kehittyä, kun luottaa alaisiin ja on oman luottamuksen arvoinen. Tehtäväjohtamisen taidot kehittyvät, kun omassa johtamisessaan hyödyntää tehtäväjohtamisen periaatteita. Palautteen vastaanottamisen taidot kehittyvät, mitä enemmän palautetta ottaa vastaa. Vuorovaikutus kehittyä yksinkertaisesti, kun on vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa.

”...vastuullisuus kasvaa työtehtävien mukana kun vastuutaan hoitaa...” (8)

”...luottamus kehittyä kun alaiset näkee luvattun asian toteuttamisen...” (1)

”...kaikki kokemus työelämästä ja erilaisista vuorovaikutustilanteista niin aina ruokkii sitä tuota omaa johtajuutta...” (4)

2. Jämäkkyuden, jäykkyyden ja joustavuuden kehittyvät niistä saatavien palautteiden avulla. Innovatiivisuus kehittyä positiivisen ja hyväksyvän palautteen perusteella. Arvostus kehittyä, kun epäkohdista saa palautetta. Itsetuntemus kehittyä palautteiden perusteella.

”...jäämäkkyyttä oppii työelämässä...” (1)

”...järjestelmä myös kouluttaa olemaan jäykkä...” (5)

”...eniten oppinut siihen [joustavuuteen] nyt tässä työelämän aikana...” (1)

3. Olemalla ja viettämällä aikaa ihmisten kanssa, kehittää kannustamisen ja tukemisen taidot. Lisäksi ihmisten kanssa oleminen kehittää alaisten tuntemiseen.

”...kannustaminen kehittyä esimerkisuoritusten kautta...” (1)

”...joo, sitä [kannustamista] olen oppinut työelämässä...” (2)

”...tunteminen kehittyä tekemisen kautta, niiden kanssa pitää tehdä...” (8)

Johtajuuden kehittyminen muussa koulutuksessa

Vastausten perusteella, ei johtajuuden havaittu kehittyneen muiden koulutusten ansiosta. Toki asia voitiin ymmärtää myös toisin. Vastauksissa oli nähtävissä, että useilla arkisilla koulutus-tilanteilla oli vaikutusta johtajuuden kehittymiseen. Tutkija oli kuitenkin kaikissa näissä tilanteissa tulkinnut, että kyseessä on ollut koulutus-tilaisuus, joka on liittynyt perus- ja jatkokoulutuksiin, täydennyskoulutukseen tai työssä oppimiseen.

Yhtenä erityismainintana esitettiin kriisinhallintatehtäviin liittyvä kriisinhallintatehtävän koulutus. Kyseinen koulutus ei kuulu yksittäisenä koulutustapahtumana mihinkään Puolustusvoimien koulutuskokonaisuuden alaisiin tekijöihin. Lähimmäksi se osuu työssä oppimiseen. Huolimatta siitä, että kriisinhallintakoulutus voidaan nähdä työssä tapahtuneeksi oppimiseksi, on sillä sijansa tässä erikseen mainittuna. Kriisinhallintakoulutus kehittää opiskelijan kehon kielen taitoja. Muun koulutuksen voitiin todeta kehittävän vuorovaikutukseen liittyvää kehonkieltä kriisinhallintakoulutuksien avulla, mutta muutoin ei kehitä johtajuutta.

”...kriihakoulutukseen liittyen käsiteltiin non-verbaalista viestintää...” (8)

”...rotaatiokoulutuksessa oli koulutus, missä puhetta sivuttiin...” (4)

Johtajuuden kehittyminen ulkomailla tapahtuvassa koulutuksessa

Ulkomailla tapahtuvia koulutuksia ei käsitelty teoreettisessa tarkastelussa syvällisesti niiden määrällisen paljouden vuoksi. Yhdenkään upseerin vastaus johtajuuden kehittymisestä ei viittanut siihen, että kehittyminen olisi tapahtunut ulkomailla järjestetyssä koulutuksessa. Todettiin, että ulkomailla tapahtuva koulutus ei tämän tutkimuksen perusteella kehitä upseerin johtajuutta. Tässäkään yhteydessä oli kuitenkin syytä mainita, että kriisinhallintatehtävillä on merkittävä rooli johtajuuden kehittämisessä, mutta ne eivät kuulu ulkomailla tapahtuvaan koulutukseen, vaan työssä oppimisen elementtiin.

”...kriisinhallinta on hyvä ympäristö vastuullisuuden kehittämiseen...” (7)

”...kriha kokemus tulee tässä mieleen, se on muutenkin yksi parhaita johtajuuden kehittäjiä...” (8)

”...yksi vastuuta kehittynyt kokemus on kriha...” (4)

Johtajuuden kehittyminen kehityskeskusteluissa

Teoreettisessa tarkastelussa pohdittiin kehityskeskusteluiden yhteyttä johtajuuden kehittymiseen. Kehityskeskustelun käsittelyn yhteydessä todettiin, että niiden tavoitteena ei ollut itse asiassa kehittää, vaan tunnistaa ja määrittää tavoitteet. Haastatteluissa keskustelua ei viety tutkijan toimesta kehityskeskusteluihin, mutta ne nousivat esiin muutamissa kohdissa. Kehityskeskustelut ovat yksipuolisia ja subjektiivisia näkemyksiä, joten niiden avulla ei kehitetä johtajuutta. Kehityskeskustelut on kuitenkin kokonaisuus, joka tulisi muuttaa, jos upseereiden johtajuutta haluttaisiin kehittää entistä enemmän. Yksi vaihtoehtoista olisi liittää kehityskeskusteluihin todellinen vertaisarvio, ja sen avulla keskustelun subjektiivinen näkemys poistuisi.

”...kehityskeskustelut ovat yksiulotteisia ja ne ottaa vaan yhden henkilön subjektiivisen näkökannan huomioon, jotta voidaan kehittää johtajuutta, pitäisi kehittää palautteita ja kehityskeskusteluja...” (3)

”...se esimies ei välttämättä anna palautetta kuin pakotetuissa kohdissa...” (7)

Kehityskeskusteluissa annetaan palautetta esimieheltä alaisella ja samalla ne ovat yksi harvoista paikoista, missä näin tapahtuu. Palaute kehityskeskusteluissa on vain yksisuuntaista. Kehityskeskusteluissa alaisen antama palaute esimiehelle on teennäistä ja tilaisuuteen sopimaton. Kehityskeskustelu kehittää upseerin johtajuutta vain itsetuntemuksen saralla.

Johtajuuden kehittyminen varusmiespalveluksessa

Huolimatta siitä, kuinka kauan varusmiespalveluksesta oli kulunut aikaa, kokemukset johtajuuden kehittymisestä olivat yhtä voimakkaat. Perus- ja jatkotutkintojen tai työssä oppimisen jälkeen varusmiespalvelus kehittää upseerin johtajuutta seuraavaksi voimakkaimmin. 15 vuodenkin uran jälkeen johtajuuden osatekijöiden kehittymisen tunteet kumpusivat varsin voimakkaasti varusmiesajasta, mutta toisaalta vastauksista voitiin myös lukea, että johtajuuden kehittyminen tapahtuu iän ja kokemuksen myötä, se oli ristiriitaista.

”...kunnolla ymmärtänyt [teoriat] varusmiespalveluksessa...” (3)

”...varusmiespalveluksessa on opetettu millainen on hyvä palaute...” (1)

”...kuuntelemisen osoittamista on opetettu varusmiespalveluksessa...” (1)

”...arvostuksen merkitystä on oppinut varusmiespalveluksessa...” (1)

Koska tutkimuksen ongelman keskiössä oli palkatun henkilöstön johtajuuden kehittyminen, ei varusmiesaikaisia kokemuksia avattu tuloksissa edellä esitettyä tarkemmin. Oli kuitenkin korostettava, että jokaisen upseerin vastauksissa varusmiespalveluksella oli merkittävä rooli.

Johtajuuden kehittyminen esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksessa

Esimies- ja vuorovaikutusvalmennus ei noussut upseereiden vastauksista esille lainkaan. Se on ymmärrettävää, jos vastaajat eivät ole uransa aikana käyneet esimies- ja vuorovaikutusvalmennuskurssia. Toisaalta koulutuksen vaikuttavuudella ei ole mitään merkitystä, jos sen tavoitavuus on niin alhainen, että siihen osallistuvat vain harvat. Valmennusta ei toki ole suunniteltu sellaiseksi, että kaikki sen suorittaisivat. Puolustusvoimat kuitenkin kertoivat, että esimies- ja vuorovaikutusvalmennus on yksi kolmesta käytössä olevista menetelmistä upseerien johtajuuden kehittämiseen.

5.3 Muut johtajuuden kehittymiseen vaikuttaneet elementit

Abduktiivisen analyysin myötä aineiston omat mielipiteet nousivat esiin raportoinnissa. Aineisto muodosti neljä uutta kokonaisuutta aiheen ympärille. Kokonaisuudet kertoivat kolme Puolustusvoimista irti olevaa näkökulmaa, miten johtajuus kehittyy. Neljäs ja tulosten viimeinen elementti kuuluu kylläkin Puolustusvoimiin, mutta sitä ei kokonaisjärjestelmässä tunnisteta erilliseksi ja yhdeksi kokonaisuudeksi, mutta tutkija halusi ottaa sen käsittelyyn täysin omana kohtanaan, se oli palaute. Palaute oli ainut ja yhdistävä tekijä, minkä koettiin kehittävän jokaisen upseerin johtajuutta, oli kyseessä sitten mikä tahansa johtajuuden osatekijä. Siksi palaute sai tulososiossa muihin verraten poikkeuksellisen suuren roolin.

Perheen ja kasvatuksen vaikutus johtajuuden kehittymiseen on kaiken taustalla.

Moni johtajuuden kehittymisen tekijä nousi vastauksissa esiin sitä kautta, että asia kerrottiin opituksi jo lapsuudessa tai perheen kautta. Perheen kautta kehittyviä johtajuuden osatekijöitä olivat erityisesti arvostus, tasapuolisuus ja vuorovaikutus. Arvostuksen kehittyminen tapahtuu perheessä, missä ymmärtää toden teolla muiden perheenjäsenten roolin ja arvostus heitä kohtaan on luonnollista, toisaalta perhe tuo arvostukseen myös erilaisten asioiden priorisointijärjestyksen, jolloin valitettavasti johtajuuden alla olevat henkilöt saattavat kärsiäkin siitä.

”...persoonaan vaikuttavat geenit, kasvatust, vanhemmat, on tietty lähtökohta kun tulet sotilasympäristöön ja lähdet kehittymään sotilasjohtajana...” (8)

Tasapuolisuus kerrottiin yksiselitteisesti asiaksi, joka on opittu lapsena ja sen kehittymistä ei aikuisiällä ole juurikaan tapahtunut. Vuorovaikutuksen kehittyminen nähtiin alkaneeksi lapsena, ja vaikka kehittymistä tapahtuukin myöhemmin, on kotikasvatuksella nähtävissä pitkät vaikutukset henkilön vuorovaikutukseen. Yksi perheen tuoma lisä johtajuuden kehittymiseen oli teoria tai malli hyvästä johtajuudesta. Tällaisia malleja ovat voineet olla esimerkiksi vanhemmat tai sisarukset, joita myöhemmin johtaessaan on käytetty teoreettisen mallin tavoin. Viimeinen perheen tuoma kehitys oli vastuullisuus. Vastuullisuuden nähtiin kehittyneen tässäkin tapauksessa lisääntyneellä vastuulla, perheen kontekstissa lisääntynyt vastuullisuus tarkoitti saatua useimmissa tapauksissa jälkikasvua.

”...tasapuolisuus tulee lapsuudesta...” (7)

”...sulla on joku malli, se voi olla ihan lapsesta lähtevä juttu...” (8)

Harrastukset vaikuttavat johtajuuden kehittymiseen ennen uraa ja sen aikana.

Harrastuksilla on yhteyksiä useaan johtajuuden osatekijään ja myös suurempaan kokonaisuuteen. Suurempi kokonaisuus oli, että johtajuuden kehitys on lähtenyt liikkeelle joukkueurheilun ja kapteenin roolin kautta. Myös hirviseuran johtajana toimiminen nostettiin johtajuuden kehittymisen lähtökohdaksi. Joukkueurheilu on myös kehittänyt kykyä vastaanottaa palautetta esimerkiksi valmentajilta sekä taitoa motivoida ja innostaa pelaajia. Urheilumuodosta riippumattomaksi johtajuutta kehittäväksi mahdollisuudeksi nähtiin ylipäättänsä yhteinen harrastus alaisen kanssa, joka automaattisesti lisää alaisten tuntemusta ja täten vaikuttaa johtajuuteen.

”...mä olen oppinut johtajuutta koko elämäni mikä tulee lähinnä joukkueurheilusta...” (2)

”...valmentaja antoi palautetta ja siitä piti oppia, joten se oli tuttua jo ennen varusmiespalvelusta...” (4)

”vastuullisia tehtäviä, niinku jossain urheilujoukkueessa kapteeni” (5)

Korkeampi ikä vaikuttaa johtajuuden kehittymiseen pääsääntöisesti kehittävästi.

Tämän alaotsikon alle pyrittiin haarukoimaan kaikista vastauksista vain ne asiat, joissa oli selkeästi nähtävissä fyysisen iän osallisuus. Monissa vastauksissa johtajuuden kehittymisen syynä oli kokemus. Kokemus voitaisiin epäsuorasti liittää osaksi ikää, mutta tässä tutkimuksessa vastaajan perustellessa kehittymistä kokemuksella, tulkittiin se enemmän ammatillisen näkökulman kautta, jossa fyysisellä iällä ei niinkään ollut merkitystä.

Iän vaikutukset olivat havaittavissa innovoinnissa, mutta negatiivisesti, sillä vastaajan mukaan ikä tuo mukanaan eräänlaista muutosvastarintaa, jolloin luovuuden perinteiset elementit eivät pääse oikeuksiinsa. Kun nuorempi henkilö koettiin luovemmaksi, nuorempi koettiin myös kontrolloivammaksi ja vuorovaikutukseltaan töksäytteleväksi, Iän katsottiin tuovan kokemusta, ammattitaitoa ja uskottavuutta. Johtamisen teorioiden ymmärrys nostettiin korkeampaan arvostukseen vanhemmalla iällä. Vastuullisuuden on jo useaan kertaan todettu kehittyvän vastuullisuudella, iän mukana vastuun kohteita tulee lisää, jolloin vastuullisuus kehittyy automaationa. Ajatusta tukee, että vanhimmat henkilöt koettiin parhaiksi vastuunjakajiksi.

”...sitä tuntee itseään paremmin iän myötä...” (1)

”...varmastikin se että on ikää tullut lisää...” (1)

”...vanhempana huomaa muutoksia, koska on jotain mihin vertaa...” (3)

”...helpompi olla innovatiivinen nuorena, kun ei ole valmiina osaamista...” (4)

Vanhemmuuttaan syntyy tuntemus, että johtajuuden kehittyminen onkin mahdollista, vaikka nuorempana saattoi ajatella toisin. Vanhemmuuden mukana tulee myös lukuisat kokemukset siitä, miten paljon ihmiset tekevät erheitä ja virheitä vuorovaikutuksessa, se motivoi johtajaa kehittymään johtajuuden saralla, jotta samaa ei tarvitse kokea itse.

Palautteen erityisen vahva vaikutus johtajuuden kehittymiseen

Palaute ei voi olla vain mielipide jos sillä haluaa olevan vaikutusta. Palautteen pitää olla laadukasta ja toistuvaa jotta sen perusteella voi kehittää. Palautteen on tultava läheltä ja sen sisällössä tulee olla toistuvuutta. Palautteita voi olla suullisia ja kirjallisia. Tulee ymmärtää, että kaikki palaute ei ole konkreettista, vaan perustuu myös ihmisten tulkitsemiseen.

”...palautekulttuurin omaksuminen oikealla tavalla on se juttu...” (8)

Palautteen vastaanottaminen on henkilökohtaista ja kiinni jokaisen yksilön luonteesta. Vastaanottamisen oppiminen alkaa ennen asevelvollisuutta joukkueurheilussa, missä valmentajan palautteesta on osattava ottaa opiksi. Todellinen kehittyminen palautteen vastaanottamisessa tapahtuu varusmiespalveluksessa johtajakoulutuksessa. Aliupseerikoulussa ja Kadettikoulussa kerrotaan, miten palautetta otetaan vastaan, mutta maisterikurssilla taitoa ei enää kehitetä. Palautteen vastaanottamisen taitoa ei voida opettaa tai kehittää ulkopuolisen tekijän toimesta.

”...ollut jo tuttua ennen kuin mä tulin varusmiespalvelukseen...” (4)

”...palautetta saa esimiehen toimistossa tai vuorovaikutusprofiilista...” (7)

Vastaanottamisen jälkeen itseään alkaa tarkastella kriittisesti, mikäli palaute on osuvaa. Palautteesta tulee osuvaa, kun samat asiat toistuvat useaan kertaan. Vaikka samat asiat eivät toistuisi, myös palautteen saamisen kertojen lukumäärällä ja iän tuomalla itsetuntemuksella on vaikutusta taitoon vastaanottaa palautteita. Palautetta saadaan uralla kymmeniä kertoja, mutta sitä antaneet henkilöt ovat hyvin vähissä. Palautteen saamiseen kuuluvat johtajatehtävät, esimiesten toimistot ja vuorovaikutusprofiilit.

Palautteen antaminen kehittyy aliupseerikurssilla, reserviupseerikurssilla ja kadettikoulussa. YE-kurssilla ei keskitytä enää palautteen antamiseen. Varusmiespalveluksen ja perustutkintojen lisäksi palautteen antamisen taito kehittyy työssä, kun näkee palautteita annettavan. Palautteen antamisesta opetetaan mitä on hyvä ja kehittävä positiivinen palaute, miten sitä toiselle annetaan, kuinka paljon sitä annetaan ja missä tilanteessa. Yksi vastaaja kertoi myös, että palautteen antamiselle opetetaan jopa oikeaoppinen asento, korkea polviasento.

”...johtajakoulutuksessa opetettiin miksi toinen palaute on toista parempaa, kadettikoulussa menttiin niinku palautteen antamiseen syvälle...” (4)

”...nuorempana särvät olivat kulmikkaampia ja sitä ehkä töksäytti asiat...” (8)

”...siellä [opettajien koulutustilaisuudessa] käsiteltiin palauteasiaa yhdellä lähijaksolla aika paljonkin...” (8)

Alaiset eivät anna palautetta esimiehelle, vaikka niin yleisesti ajatellaan tapahtuvan. Kadettikoulussa palautetta annetaan suoraan, mutta työelämässä ei uskalleta. Palautteen antamisen puuttumisen syitä ovat jäljellä oleva lyhyt yhteinen aika, konfliktin pelko, vaikutus omaan tulevaisuuteen, puhevälien menettäminen ja vaikutus omaan palkkaan. Kehityskeskusteluissa negatiivisen palautteen antaminen omalle esimiehelle on myös sopimatonta. Kirjallinen jälkikäteen annettu palaute on ainoa mahdollisuus antaa esimiehelle kritiikkiä.

”...vertaisen tai esimiehen kautta, että olisi kuunnellut sitä...” (2)

”...pystyn yksilöimään että palautteen antajat on kolme neljä työkaveria...” (2)

”...palaute olisi tulehduttanut meidän puhevälit...” (5)

Puolustusvoimissa palautteisiin keskitetään paljon voimavaroja, mutta siitä huolimatta palauttejärjestelmä on toimimaton. Puolustusvoimissa oletetaan, että kaikki osaavat Kadettikoulun jälkeen palautteen antamisen, mutta todellisuus on osoittanut toisin. Toinen haaste on muutoksen aikaan saaminen. Palaute on vain työkalu, jolla korjauksen tarpeessa olevat asiat voidaan osoittaa, mutta muutos lähtee henkilöstä itsestään analysoinnin ja hyväksymisen jälkeen.

”...maisterivaiheessa oletetaan, että palaute osataan...” (5)

”...oletetaan että osataan antaa palautetta, sitä ei enää sitten siellä...” (7)

Palaute on tärkeää saada kaikilta toimijoilta, mutta toimijoiden tärkeys vaihtelee tilanteen mukaan. Vain yhdestä suusta tullut palaute ei ole merkityksellistä. Tärkeintä on saada palautetta juuri siltä henkilöltä, kenelle toiminnalla tuottaa merkitystä. Palautteiden suuntia on kolme: alainen, esimies ja vertainen. Alaiselta saatava palaute on arvokasta, mikäli toimintaan liittyy paljon alaisia. Alaisen palaute on tärkein palaute kriisinhallintaoperaatioissa, missä palautteet alaisilta koskevat johtamistyyliä. Alaisilta saatavassa palautteessa on myös väheksyntää, sillä varusmiehet eivät anna palautetta, mikä tuo elementtejä johtajuuden kehittämiseen.

”...alaiselta saa harvoin palautetta, tietenkin jos kerää johtajaprofiilin...” (7)

Pääsääntöisesti esimieheltä saatava palaute on puutteellista, koska se tulee vain yhdestä suusta ja jokseenkin pakotettuina elementteinä. Konkreettinen esimerkki yksisuisesta palautteesta on kehityskeskustelut. Esimiehen palautetta pidetään huonompana, koska esimies ei aina ole tietoinen siitä mitä alainen todellisuudessa tekee. Esimiespalaute on hyvä erityisesti niissä tilanteissa, missä toimintaan ei kuulu alaisia lainkaan. Esimiespalautteiden positiivisena puolena on myös mahdollisuus isälliseen ja vanhemman harjoittajan ohjaavaan otteeseen.

”...esimies ei välttämättä anna palautetta [kuin kehityskeskusteluissa]...” (7)

Vertaisilta saatava palaute on todella arvokasta. Se on arvokasta, koska vertaiset ovat usein lähellä toimintaa ja näkevät sen mitä arvioitava henkilö todellisuudessa on. Vertaisilta saatavasta palautteesta välitetään, koska se tulee ystäviltä keitä arvostaa ja heidän silmissään ei haluta epäonnistua. Opettajan tehtävässä kollegoita ei niinkään koeta vertaisiksi. Kollegoilta ei saada suoraa palautetta, mutta yhteisten keskusteluiden johtopäätökset ovat tärkeätä johtajuuden kehittämisessä. Keskusteltaessa vertaisilta saatavasta palautteesta, nousivat vertaisarviot usein esiin. Vertaisarvioita kerrottiin saaduiksi perustutkinnoista. Vertaisarviota ei tule pitää ainoana palautteena johtajuudesta, sillä vertaisten keskuudessa ei vallitse normaalia johtosuhdetta. Vertaisarvion ei koettu suoraan kehittävän johtajuutta, mutta antaneen arvokasta tietoa. Vertaisarvion osallisuus johtajuuden kehittymiseen oli selkeästi voimakkain yleisesikuntaupseerin tutkinnossa, sillä kaikki vastaajat tarttuivat aiheeseen hanakasti.

”...vertaisjoukko ilman todellisia alaisia ei ole todellinen ja hyvä palaute...” (5)

”...saatiin kaksi kertaa vuoden aikana vuorovaikutuspalaute...” (5)

”...vertaisia on paljon, niin se vertaisen palaute on kaikkein tärkeintä...” (5)

”...palaute naljailun kautta pistää pohtimaan, koska se tulee kavereilta...” (7)

6 YHDISTELMÄ; UPSEERIN JOHTAJUUDEN KEHITTYMINEN

Tutkimuksen viimeinen ja tärkein luku, on yhdistelmä tutkimusongelman ympärille kerääntynyttä tietoa. Luku vastaa ensin lyhyesti ja yksiselitteisesti tutkimuksen alussa esitettyihin alitutkimuskysymyksiin, tämän jälkeen päätutkimuskysymykseen vastataan esittämällä tutkimuksen johtopäätökset. Johtopäätöksiä pohditaan vertaamalla niiden sisältöjä aiempiin tutkimuksiin sekä niiden käytettävyyttä arvioidaan tutkijan ajatusten avulla. Pohdintaa seuraa tutkimuksen luotettavuuden arviointi, missä asetetaan kritiikkiä tehdyille valinnoille. Tutkimuksen päätti alaluku, jossa on esitetty ajatukset työstä tutkijalle, lukijalle sekä Puolustusvoimille.

Mitä on johtajuus?

Johtajuus on ihmisen aikaansaamaa vuorovaikutteista johtamiskäyttäytymistä, jolla tavoitellaan muutosta tai tehokkuutta. Käyttäytyminen rakentuu johtajuuden osatekijöistä, joita ovat: tavoitteellisuus, arvostus, vastuullisuus, itsetuntemus, vuorovaikutus, alaistuntemus, kannustaminen ja tukeminen, joustavuus, luottamus, tasapuolisuus, uskottavuus, innovatiivisuus ja huolehtiminen. Koska ihminen aiheuttaa käytännön toiminnan, johtajuus liittyy persoonaan, ominaisuuksiin, luonteenpiirteisiin ja asenteeseen sekä tunteisiin. Ihminen tuo johtajuuteen päättymättömän tilanne- ja kontekstisidonnaisuuden. Johtajuus sijaitsee useimmiten johtajassa, mutta tietyn ehdoin tai tarkastelukulmin se on myös kollektiivista.

Miten johtajuutta kehitetään Puolustusvoimissa?

Kehittyminen jakaantuu kahteen, tavoitteelliseen sekä sattumanvaraiseen. Tavoitteellisesti upseereiden johtajuutta kehitetään varusmiespalveluksessa, perustutkinnoissa ja jatkotutkinnoissa. Johtajuus kehittyy sattumanvaraisesti työssä oppimisessa ja työntekijän oman perehtymisen avulla. Puolustusvoimissa johtajuuden kehittämiseen ei ole selkeää kokonaisuutta.

Miten upseerit kokevat johtajuutensa kehittyneen?

Tärkeimmät johtajuutta kehittävät tekijät ovat tekeminen ja palaute. Niiden lisäksi johtajuus kehittyy iän ja kokemusten karttuessa. Kouluttamisella kyetään saavuttamaan hyvät lähtökohdat kehittymiselle, mutta todellinen kehittyminen tapahtuu silloin, kun johtajuutta harjoitetaan käytännössä ja siitä saadaan palaute. Perheellä ja harrastuksilla on oma merkityksensä johtajuuden kehittämisessä. Johtajuus kehittyy palautteella, tekemällä, näkemällä, vastuulla, mahdollisuuksilla, kokemuksilla, opetuksella ja tahdolla, mutta viimeisin ei ole välttämätöntä.

6.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen ongelman ratkaisemiseksi selvitettiin miten upseerin johtajuus kehittyy. Johtopäätösten ensimmäisessä osassa esitetään, mitä elementtejä liittyy upseerin johtajuuden kehittymiseen. Toisessa osassa esitetään sitäkin yksityiskohtaisempia menetelmiä ja tapoja, joiden vuoksi upseerin johtajuus kehittyy. Johtopäätösten viimeisessä osassa tuodaan esiin johtajuuden osatekijöiden kehittymismahdollisuuksien suhde toisiinsa.

Upseerin johtajuuden kehittymisen elementit

Ensimmäisenä johtopäätöksenä esitetään, että upseerin johtajuuden kehittymisen tärkeimmät elementit ovat työssä oppiminen, sotatieteiden kandidaatin tutkinto ja varusmiespalvelus. Varusmiespalveluksen rooli on merkittävä, siellä luodaan kehittymisen pohja. Sotatieteiden kandidaatin tutkinto on selkeästi kehittävää, mutta jossain määrin Kadettikoulu on varusmiespalveluksen jatke pohjan luomiselle. Todellinen kehittyminen tapahtuu vasta Kadettikoulun jälkeen työssä oppimisen kautta. Oli vaihe edellisistä mikä hyvänsä, selkeästi tärkeintä johtajuuden kehittymistyössä on saada palautetta. Palautteen merkityksellisyys johtajuuden kehittämisessä on niin ylivoimaista, että se jopa väheksyy muita kehittämiselementtejä.

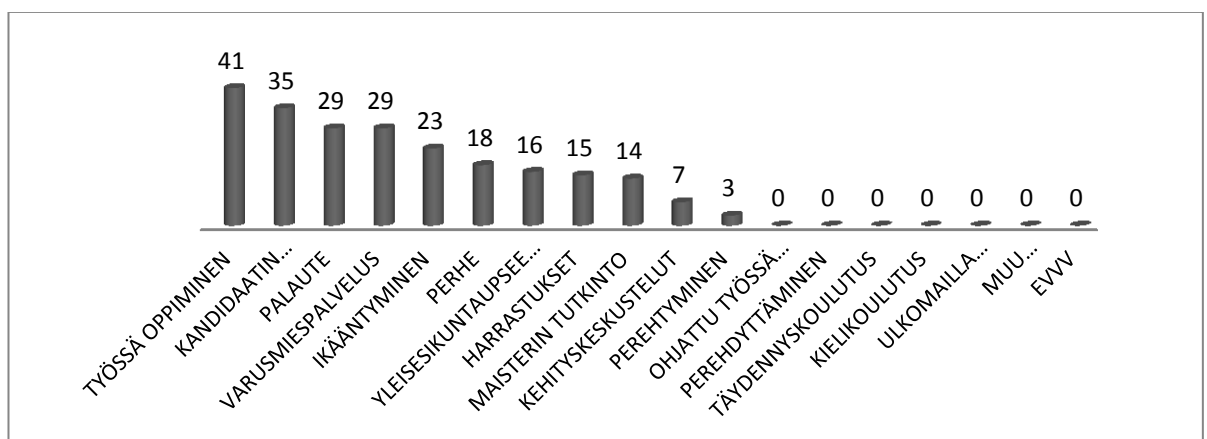
Perhe, ja harrastukset ovat tekijöinä sellaisia, että niiden sisältö on ymmärrettävästi todella kirjavaa. Perheen ja harrastusten rooli on kuitenkin johtajuuden kehittämisessä merkitsevä, joten niitä ei haluttu sulkea pois johtopäätöksistä. Perheellä on kehittämisessä kaksijakoinen tehtävä, toisaalta perheellä tarkoitetaan lapsuuteen liittyvää aikaa, jolloin vanhemmat opettaa elämään, mutta toisaalta perheellä tarkoitetaan omaa jälkikasvua, joka asettaa elämään uusia mittasuhteita. Harrastukset liittyvät johtajuuden kehittymiseen pääsääntöisesti joukkueurheilun kautta, missä opitaan tai kehitytään toimimaan osana jotain muuta kuin omaa itseään.

Sotatieteiden maisterikurssi ja yleisesikuntaupseerikurssi eivät yllä *kehittämisen* vaikuttavuudessa edellisten kehittämiselementtien tasolle. On huomattava, että niissä on kuitenkin mahdollista *kehittyä*. Ero on jokseenkin semanttinen, mutta merkitsevä. Kyseisten kurssien aikana upseerin johtajuus kehittyy, mutta kehittyminen nojaa täysin yksilöön ja hänen henkilökohtaiseen motivaatioon, joten niitä ei tämän tutkimuksen johtopäätöksissä luonnehdita varmuudella upseerin johtajuuden kehittymisen takana oleviksi tekijöiksi.

Kaksi viimeistä kehittämiselementtiä kuuluvat edellisten kanssa samaan sarjaan, sillä niidenkin avulla *voi* tapahtua kehittymistä, mutta se ei ole väistämätöntä. Omatoiminen perehtyminen voi kehittää johtajuutta, mikäli yksittäinen upseeri näin tavoittelee. Omatoimiseen perehtymiseen liittyy usein tarve olla parempi. Kehityskeskusteluissa tapahtuva kehittyminen ei liity puolestaan tarpeeseen, vaan kehittyminen muodostuu, jos esimiehellä on riittävä kompetenssi antaa kehittävää palautetta, tai jos palautteen vastaanottaja osaa vastaanottaa palautetta.

Muilla Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmän kehittämiselementeillä ei ole vaikutusta upseerin johtajuuden kehittymiseen. Aineiston perusteella esiin nousseista kehittämiselementeistä yksi on vielä toteamatta, se on ikääntyminen. On vain harvoja johtajuuteen liittyviä tekijöitä, joissa nuoruudesta on hyötyä. Ikä tuo mukanaan kokemuksia, jotka kehittävät upseerin johtajuutta tahdosta, paikasta ja tavoitteesta huolimatta.

Taulukko 1 tukee johtopäätöksiä johtajuuden kehittämiselementeistä. Taulukko on laadittu kvantifioimalla empirisen aineiston vastaukset. Taulukosta on nähtävissä miten monipuolisesti ja vahvasti kukin kehittämiselementti kehittää johtajuuden osatekijöitä. Mitä suurempi lukuarvo on, sitä paremmin kyseinen elementti tutkijan johtopäätösten perusteella johtajuutta kehittää. Taulukon taustalla oleva numeerinen data sekä pylväiden muodostuminen on esitetty tutkimuksen liitteessä 2. On huomioitava, että lukuarvoa ei voida pitää verrannollisena mihinkään muuhun, kuin taulukossa esiintyviin muihin lukuihin.



Taulukko 1. Johtajuuden kehittämisen elementit

Upseerin johtajuuden kehittymisen takana on useita menetelmiä, tapoja tai syitä

Toisena johtopäätöksenä esitetään, että upseerin johtajuus kehittyy parhaiten tekemällä, kokemalla ja näkemällä johtajuuden osatekijöitä käytännössä. Niiden rinnalla seuraavaksi tärkeimmät ovat johtajuuden ympärillä olevat henkilöt. Henkilöillä on jokaisella oma tärkeä roolinsa ja niiden keskinäistä tärkeysjärjestystä ei tutkimuksen perusteella kyetty osoittamaan. Kehittymisen kannalta tärkeitä henkilöitä ovat esimiehet, vertaiset (kollegat) ja alaiset. Johtajuuden kehittämisen tai kehittymisen saralla mainittuja henkilöitä yhdistää yksi asia, palaute. Palaute nousi esiin ensimmäisessä johtopäätöksessä kehittämiselementtinä, tässä johtopäätöksessä vuorostaan esitetään, että **palaute on johtajuuden kehittämisen tärkein menetelmä.**

Katsomatta tutkintotasoon, kaikki upseerit kehittyvät johtajuudessa varusmiespalveluksen aikana, se asettaa varusmiesjohtajakoulutukseen aivan poikkeuksellisen tärkeään tehtävään. Kadettikoulun aikana koetut oppitunnit sekä yksittäiset kokemukset johtamis- ja kouluttamisuorituksista kehittävät upseerin johtajuutta selkeästi. Maisterikurssin aikana oppitunnit eivät ole samassa määrin johtajuutta kehittäviä, mutta painoarvoa kehittämisessä valtaa omatoiminen teorian lukeminen. Yleisesikuntaupseerilla johtajuuden kehittyminen jatkuu lukemalla asioita, mutta uutena asiana korostuu itsetutkiskelun voimakas vaikutus kehittymiseen. Mitä nuorempi henkilö on, sitä enemmän hän arvostaa kehittymisen lähteeksi opettajaa tai esimerkkiä. Upseerin vanhetessa, hän näkee paremmaksi kehittymisen tieksi mm. kirjallisuuden.

Vertaisarvion saaminen on merkittävä osa johtajuuden kehittymistä. Vertaisarvion vaikuttavuus on kuitenkin todella henkilökohtaista. Osa henkilöistä voi kokea vertaisarvioinnin kaikkein tärkeimmäksi syyksi johtajuuden kehittämässä, kun samaan aikaan toinen mieltää sen ainoastaan omaa itsetuntemusta vahvistavaksi, mutta ei kuitenkaan johtajuutta kehittäväksi.

lästä ja sotilasarvosta riippumatta, on esitettävissä, että mitä monipuolisempi, haastavampi, vastuullisempi ja vaarallisempi tilanne ja konteksti ovat, sitä nopeammin johtajuus kehittyy. Siksi on todettavissa, että kriisinhallintatehtävissä on erinomaiset mahdollisuudet kehittää johtajuutta. Ei kuitenkaan tule ajatella, ettei uusi perheenjäsen, tiukka aikapaine, resurssien vähyys, kokematon tilanne tai huonot olosuhteet voisi aiheuttaa samaa voimaa kehittämisessä myös kotimaassa syvässä rauhan ajan työtehtävässä.

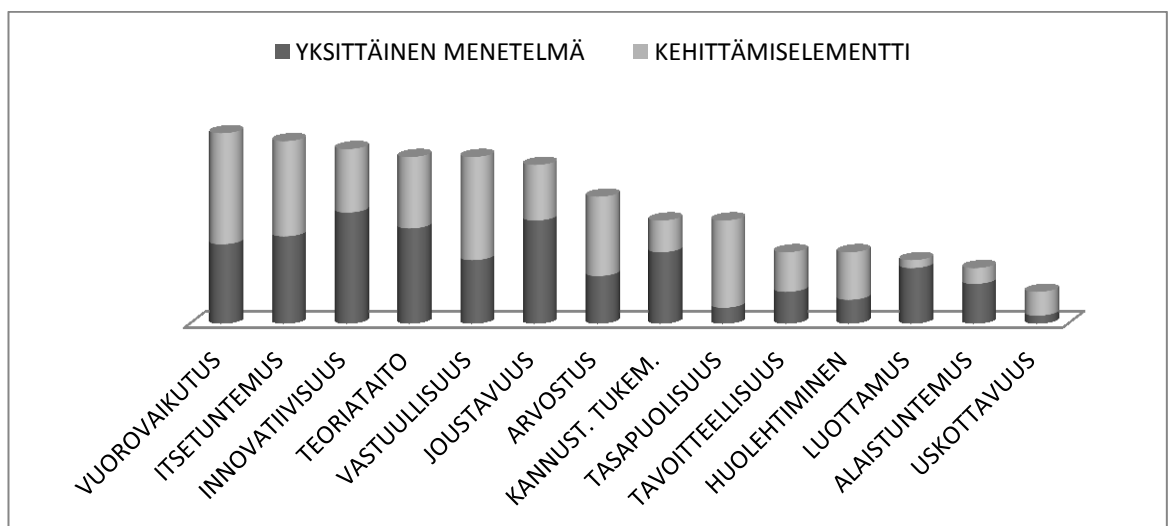
Motivaatio, tahto ja halu kehittää johtajuutta, jäävät yllättävän pieneen asemaan. Ennakkoletuksissa niiden katsottiin olevan ehdottomia, mutta asia ei ole näin. Johtajuuden kehittyminen tapahtuu myös riippuvasti, jolla tarkoitetaan sitä, että kun esimerkiksi ammattitaito ja vuorovaikutustaidot kehittyvät, niiden mukana kehittyvät myös johtajuus.

Upseerin johtajuuden osatekijöistä toisilla on paremmat kehittymisen edellytykset

Kolmas esitettävä johtopäätös ei sanotarkasti vastaa päätutkimuskysymykseen, mutta se on kriittinen osa upseerin johtajuuden kehittymistä. Aiemmillä johtopäätöksillä osoitettiin suhteellisen laveasti kaikkia johtajuuden osatekijöitä ja niiden kehittymiseen liittyviä elementtejä, menetelmiä, tapoja ja syitä. Johtajuuden osatekijät ovat kuitenkin varsin erilaisia huolimatta siitä, että ne kaikki liittyvät johtajuuteen. Johtajuuden osatekijöiden kehittymisen potentiaali vaihtelee toisiinsa verrattuna suhteellisen paljon.

Johtopäätöksenä esitetään, että johtajuuden osatekijöistä vuorovaikutustaidoilla ja itsetuntemuksella on parhaat edellytykset kehittymiselle. Suhteellisen yksinkertaisesti kehitettäviä osatekijöitä ovat myös innovatiivisuus, teoriataito, vastuullisuus ja joustavuus. Niiden jälkeen jäljelle jääneiden osatekijöiden tietoinen kehittäminen on selkeästi haastavampaa. Arvostus, tukeminen, kannustaminen ja tasapuolisuus ovat osatekijöitä, joiden kehittämiseen on vielä kuitenkin nähtävillä olevia kehittämiselementtejä ja -menetelmiä. Tavoitteellisuus, huolehtiminen, luottamus, alaistuntemus ja uskottavuus ovat johtajuuden osatekijöistä sellaisia, joiden kehittämisen elementtejä on vaikea määrittellä. Vaikea määriteltävyys voi johtua sekä siitä, että niiden todellisen vaikutuksen tunnistaminen on haasteellista, mutta myös siitä, että upseerit eivät osanneet kertoa, miten kyseistä taitoa voidaan kehittää ulkopuolisen toimijan toimesta. On huomattava, että vaikeus ei tämän johtopäätöksen mukaan tarkoita sitä, että kyseiset osatekijät eivät kehittyisi, vaan niiden ulkopuolelta suunnattu *kehittäminen* on vaikeaa.

Taulukko 2 kuvaa johtajuuden osatekijöiden kehittämisen potentiaalia suhteessa toisiinsa. Taulukon taustalla vaikuttava data ja pylväiden muodostuminen on kuvattu tutkimuksen liitteessä 2. Taulukko tukee edellä esitettyä johtopäätöstä osatekijöiden keskinäisestä suhteesta.



Taulukko 2. Johtajuuden osatekijöiden kehittämisen potentiaali

6.2 Pohdinta

Tutkimuksen otsikko antoi olettaa johtajuuden kehittymisen olevan taiallista. Teoreettisen tarkastelun, haastatteluiden, aineiston analysoinnin, tulosten ja johtopäätösten jälkeen oli selvinnyt, että upseerin johtajuuden kehittyminen olikin päämäärätietoinen prosessi. Tutkimukseen perusteella johtajuuden kehittäminen alkaa aikaisin lapsena, eikä se pääty vielä yleisesikuntaupseerikurssillaan. Tutkija aloitti pohdinnallisen osuuden esittämällä, että ehkä upseerin johtajuuden kehittymisen takana ei ollutkaan taika, vaan aika.

Johtopäätösten yhteys aiempiin tutkimuksiin

Volanen (1999, 46) puhui aiemmissä tutkimuksissa kehittymismyönteisestä ihmiskuvasta. Tämän tutkimuksen vastauksissa oli havaittavissa pieniä soraääniä, mutta kaiken kaikkiaan upseerit olivat näkemykseltään kehittämiselle myönteisiä. Holma (1999, 82) kehotti panostamaan ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavien periaatteiden ymmärtämiseen ja itsetuntemuksen kehittämiseen. Todettiin, että upseerin perus- ja jatkotutkinnoissa näihin panostetaan. Johtamiseen ja käyttäytymiseen liittyvää teoriaa opetetaan ja niihin panostetaan paljon. Itsetuntemuksen kehittämisen potentiaali oli yksi parhaimpia, joten senkin osalta tutkimukset olivat toisiaan tukevia. Toisaalta tässä tutkimuksessa todettiin, että kumpikaan Holman esittämistä kohdista ei ollut *ehto* kehittämiselle. Samalla voitiin myös todeta vääräksi tutkijan esittämä ennako-oletus, sillä tutkija ennakoiti itsetuntemusta yhdeksi ehdoksi kehittämiselle.

Rannikko (1997, 82) puhui johtajuuden kehittymistä mittaavasta testistä. Tässä tutkimuksessa monen osatekijän kehittymiskokemusten yhteydessä todettiin, että asiaan on vaikea vastata, koska osatekijän onnistumista on vaikea mitata. Vastausten perusteella ei kuitenkaan havaittu, että johtajuuden kehittämisessä kehittymistä mittaavat testit olisivat jollain tapaa välttämättömyys kehittämiselle. Päinvastoin, monet johtajuuden osatekijöistä katsottiin kehittyvän iän ja kokemuksen avulla, jolloin kehittyminen ei perustunut testeihin. Jälleen tämän tutkimuksen tutkijan ennako-oletus oli osoitettavissa virheelliseksi, nimittäin kehittyminen ei vaadi kehittymistyökalujen hyödyntämistä, mutta toki niistä voi olla apua.

Valtavaaran tutkimustuloksiin esimiesvalmennuksesta ei tämän tutkimuksen jälkeen kyetty ottamaan kantaa. Esimies- ja vuorovaikutusvalmennus eivät nousseet vastauksissa esille lainkaan. Tutkimuksessa myös havaittiin, että valmennus ei kuulu osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmään. Ehkä sen olisi pitänyt kuulua? Ehkä esimies- ja vuorovaikutusvalmennus oli juuri se henkilöstön johtajakoulutuskokonaisuus jota tuloksissa kaivattiin, kun puhuttiin siitä, että tulisi olla palkatun henkilöstön ehjä ja toimiva palautejärjestelmä.

Ylitalo (2012) kertoi ohjauksellisen johtajuuskoulutuksen vaikuttaneen johtajuusosaamiseen. Erityisesti varusmiespalvelus sekä Kadettikoulu nähtiin tämän tutkimuksen perusteella ohjauksellisiksi ja samalla paljon johtajuuden kehittymiseen vaikuttaneiksi. Maisteri- ja yleisesikuntaupseerikurssit eivät puolestaan nousseet niin merkittävään asemaan johtajuuden kehittämisessä. Kyseiset kurssit eivät ole johtajuuden kehittämisen osalta ensin mainittuihin varusmiespalvelukseen ja Kadettikouluun verrattain lainkaan yhtä ohjauksellisia, joten tämä tutkimus tukee Ylitalon ajatusta siitä, että ohjauksellisuudella on merkitystä kehittämisessä. Ylitalo (2012) nosti tärkeiksi asioiksi yksilöiden halukkuuden ja valmiuden oman itsensä ja omien kokemustensa reflektiiviseen tarkastelun. Monet johtajuuden kehittymiseen liittyvistä kokemuksista katsottiin tässä tutkimuksessa luonnolliseksi ja väistämättömäksi osaksi tapahtumaa, joten halukkuuden ja valmiuden merkityksellisyyttä ei katsottu samoin. Ylitalo kertoi oppimiskokemusten syntyvän esimiesroolissa ja esimies- ja vuorovaikutustilanteissa, tämän tutkimuksen perusteella asiasta oltiin samaa mieltä (vrt. myös Nissinen 2000 B, 25).

Syrjäsen ja Suokkaan tutkimukset auttoivat pohtimaan tämän tutkimukseen johtajuuden osatekijöiden paikkansapitävyyttä. Syrjänen kirjoitti johtajan piirteisiin kuuluvan esimerkillisyyden vrt. uskottavuus, alaisten huomioinnin vrt. alaistuntemus, sotilaallisen kurin vrt. jämäkkyys, luottamuksen rakentamisen vrt. luottamus, oikeudenmukaisuuden vrt. arvostus, tasapuolisuuden vrt. tasapuolisuus, tilannetajun ja selkeyden vrt. jämäkkyys (2003, 120). Suokas esitti johtajuuden kulmakiviksi läsnäolon vrt. alaistuntemus, yhdessä tekeminen vrt. alaistuntemus, yksilöllinen kohtaaminen vrt. alaistuntemus ja vastuu vrt. vastuullisuus. (2017, 77.) Vaikka heidän eivät täysin vastaa osatekijöitä, on niissä kuitenkin merkittävällä tavalla samaa.

Piironen totesi, että johtamisen tulee muuttua yhteiskunnan muutosten mukana, upseerin tulee omata realistinen kuva omasta johtamiskäyttäytymisestä ja kehittymisen tukena tulee käyttää useita johtamiskäyttäytymisen arvioinnin keinoja sekä menetelmiä (2003, 39). Tässä tutkimuksessa johtajuuden osatekijöiden havaittiin kehittyvän monilla erilaisilla tavoilla ja oli vain kaksi tapaa, joiden nähtiin kehittävän kaikkia osatekijöitä. Mikäli ei olisi palautetta tai työssä oppimista, Piironen toteama pitäisi paikkansa, ja olisi vaalittava useita menetelmiä.

Pirnes määrittä käyttäytymisen johtajuuden voimaksi. Hyvään johtajuuteen ei hänen mukaansa synnytä, vaan siihen kehitytään kehittämällä itsetuntemusta ja ottamalla vastaan palautetta (2006, 5-6 ja 120). Tutkimus tukee hänen sanomaa, sillä johtajuuden kehittäminen nähtiin mahdolliseksi ja palautteesta muodostui tärkein kehittämisen menetelmä. On myös merkittävää, että tässä tutkimuksessa tärkeimmäksi kehittämisen menetelmäksi ja tavaksi osoitettu palaute, ei ole mielipiteenä yksin, vaan saa tukea kokeneelta johtajuus-tutkijalta.

Keskinen (2005, 113–114) kertoi johtajuustaitojen oppimisen lähteitä olevan käytännön esimiestyö, esimiehen roolimallius, valmennus, kollegojen tuki, neuvot ja ohjaus, esimies- ja johtajuustaitojen varsinainen koulutus sekä elämänkokemus. Kun hänen toteamuksia verrataan tämän tutkimuksen johtopäätöksiin, on yhteys ilmeinen. Esimiehen roolimallius on tekijä, joka ei näyttäytynyt kovinkaan vahvasti tässä tutkimuksessa. Roolimallius voidaan perustellusti katsoa yhteneväksi esimerkkisuoritusten kanssa, jolloin tutkimus ymmärtää paremmin Keskinen johtopäätöstä. Esimerkin näkeminen (malli) tämän tutkimuksen perusteella korostui erityisesti nuorempien vastaajien toimesta ja kääntyi jopa vastaan vanhemmilla vastaajilla.

Johtopäätösten käytettävyys upseereiden johtajuuden kehittämisessä

Johtajuus kyettiin jakamaan osatekijöihin tavalla, jolla sitä ei ole aiemmin tehty. Osatekijöihin jakoa voidaan hyödyntää iästä ja kokemustasosta riippumatta, kun henkilölle halutaan opettaa mitä on johtajuus. Osatekijöiden keskinäisten kehityssuhteiden myötä tulevaisuudessa johtamiskoulutuksessa on mahdollisuus painottaa niitä osatekijöitä, jotka ovat jääneet vaikeasti kehittävien listalle. Samalla voidaan esittää suora vastaus tutkimuksen alussa mainittuun Halosen kysymykseen: johtajakoulutukseen on jatkossa erityisen tarkasti liitettävä uskottavuuden, tasapuolisuuden, huolehtimisen ja alaistuntemuksen kehittäminen. Toisaalta juuri nuo osatekijät olivat sellaisia, mihin kehittämismenetelmien määrittely oli vaikeaa. Saavutetun tiedon avulla voidaan kuitenkin aloittaa selvittämistyö siitä, miten niitä voitaisiin kehittää.

Tutkimuksessa selvisi Puolustusvoimien käyttämät kehittämiselementit. Vain pieni osa virallisista elementeistä kehittää upseerin johtajuutta. On tarkastelun arvoista pohtia, miten esimerkiksi täydennyskoulutuksesta, perehdyttämisestä, kielikoulutuksesta, muusta koulutuksesta, kehityskeskusteluista sekä esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksesta voitaisiin ottaa tehoja irti niin, että upseerit kokisivat niiden kehittävän johtajuutta. Oli myös merkittävää havaita, miten suuri osa johtajuuden osatekijöiden kehittämisestä lepää varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen harteilla. Varusmieskoulutuksen oppeja ja menetelmiä olisi erittäin suotavaa tuoda myös myöhemmälle upseeriuralle ”pakollisiksi” elementeiksi, vaikka tutkija osaakin ajatella, että tuon kaltainen ajatus kuulostaa monen upseerin korvaan lapselliselta.

Tutkimus tuotti valtavasti näkemyksiä palautteen ympärille. Varusmies- sekä Kadettikouluajalta koettiin hyväksi palautteiden määrä ja moninaisuus. Oli selkeästi havaittavissa, että upseerin työelämä ei pidä sisällään yhtä kattavaa ja kokonaisvaltaista palautejärjestelmää, vaikka pitäisi. Arkisessa työelämässä panoksia tulisi kohdentaa siihen, miten vertaisilta ja alaisilta saatavan laadukkaan palautteen määrää voidaan lisätä. On löydettävä keinoja esimiehille siihen, että miten he voivat ja haluavat saada alaisiltaan rehellisen kehittävän palautteen.

6.3 Luotettavuustarkastelu kritiikin keinoin

Voidaan ajatella, että tutkijan olisi laadullisessa tutkimustyössä erikseen osoitettava tekijöitä, jotka tekivät tutkimuksesta ja sen johtopäätöksistä luotettavia. Tässä alaluvussa tutkija on tuonut esille luotettavuutta lisääviä tekijöitä, mutta pääsääntöisesti tarkastellut luotettavuutta asettamalla kritiikkiä tehdyille valinnoille. Perustelemalla ja taustoittamalla kaikkein kyseenalaisimmat valinnat, työn avoimuus on lisääntynyt ja se on kasvattanut luotettavuutta.

Johtajuuden tulkinnanvaraisuus

Usein johtamisen tutkimukset nojaavat ajallisesti vanhoihin lähteisiin. Ovatko ajallisesti vanhemmat lähteet valideimpia sen takia, että ne ovat kirjoitettu ensin, vai sen takia, että niiden kirjoittajilla on ollut tuorempiin kirjoittajiin verrattuna vähemmän taustalla olevaa teoriaa? Tutkija oli sitä mieltä, että johtamisen käsittämisen ja määrittelyn suorittaminen leveämmällä ja tuoreemmalla tausta-aineistolla olisi voinut muuttaa käsitystä johtajuudesta, mutta samanaikaisesti ajattelu, että johtajuuden kontekstisidonnaisuuden myötä kukaan ei voi millään aineistolla saavuttaa lopullista totuutta. Tutkijan mielestä oli toimivampaan rakentaa jokin käsitys, ja elää sen käsityksen avulla.

Johtajuus-käsitys rakennettiin vain yhdestä lähteestä, ja se merkittävästi laskee teorian luotettavuutta. Perehtymällä alan tutkimuksiin, voitiin kuitenkin todeta, että Aki-Mauri Huhtisen teoreettista mallia on käytetty paljon. Lisäksi Puolustusvoimat käyttää johtamisen nelikenttää omassa opetusmateriaalissaan, joten oli todettavissa, että malli on laajasti hyväksytty ja toimivaksi todettu. Syntyneitä käsityksiä johtajuudesta verrattiin lisäksi haastateltavien johtajuuskäsitykseen. Vertailun perusteella todettiin, että nelikentästä irtiotettu johtajuus vastasi erittäin tarkasti vastaajien näkemystä johtajuudesta. Isossa kuvassa johtajuus oli tulkittavissa luotettavaksi, vaikka se irrotettiin nelikentästä, jossa vallitsi keskinäisriippuvuus.

Johtajuuden kehittäminen tulkittiin kokonaisjärjestelmän avulla

Puolustusvoimien käyttämät elementit johtajuuden kehittämiseen selvitettiin julkaistujen asiakirjojen avulla. Puolustusvoimat on verrattain normatiivinen organisaatio, jolloin tiedon hakeminen järjestelmän sisäisistä käskyistä ja ohjeista oli luotettavaa ja todennäköisesti asiat ovat tapahtuneet käytännössäkin juuri niiden sanomien mukaisesti. *Palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmä Puolustusvoimissa* oli paras mahdollinen lähde selvittämään kehittämisen kokonaisuutta. Lähde oli kuitenkin iäkäs, ja osin siinä ilmennyt tieto vanhentunutta. Määräys ei myöskään osoittautunut täysin kokonaisuutta sisältäväksi, kun sen ulkopuoleltakin löydettiin palkattua henkilöstöä kehittäviä elementtejä.

Yksittäiset elementit selvitettiin tarkempien ohjeiden ja määräysten avulla. Määräykset ovat luonteeltaan totuuksia, mutta niiden kirjoittamisen takana ovat yksittäiset henkilöt. Yksittäiset henkilöt kirjoittavat sisällön, vastuulliset henkilöt allekirjoittavat sanoman ja sen jälkeen siitä muodostuu totuus. Tällainen menettely ei vastaa tieteellisen tekstin laatua. Elementtien sisällöllistä osuutta (luvut 4.1 - 4.9) voidaan kuitenkin pitää laadukkaana ja luotettavana.

Tutkija käytti tutkimushetkellä uusimpia mahdollisia opinto-oppaita sekä täydennyskoulutus-kalentereita, mutta niiden nopeasti päivittyvästä luonteesta johtuen, ne ovat jo vanhentuneet. Se tekee tästä tutkimuksesta eräällä tapaa tapaustutkimuksen liittyen juurikin tutkittuihin lähteisiin ja kyseisiin vuosiin. Johtopäätökset eivät kuitenkaan muodostuneet yksinomaan vanhentuneiden lähteiden sanomien perusteella, joten täysin niitä ei tule hylätä.

Näkökulman hyöty ja osuvuus

Näkökulma tutkimukseen oli onnistunut, koska tutkimuksella kyettiin saavuttamaan sellaista tietoa, jota Puolustusvoimat voisivat halutessaan käyttää, jos aikeissa olisi kehittää palkatun henkilöstön johtajuuden kehittämisen periaatteita. Näkökulman valinnassa puhuttiin yksilön näkökulmasta, joka ei kuitenkaan osoittanut haasteeksi, sillä upseerit eivät kertoneet kehittymisen syiksi sellaisia asioita, joihin organisaation ei olisi mahdollista vaikuttaa. Toki niitäkin oli, sillä johtajuuden osatekijöistä erityisesti tasapuolisuuden, arvostuksen ja kannustamisen taitojen nähtiin kehittyneen jo ennen upseerin uraa perheessä tai harrastusten parissa.

Tutkimuksen rajausten onnistuminen

Johtamisen osalta rajausta oli myös tutkimuksen teoreettinen lähtökohta. Huhtisen nelikenttä oli oiva ja suora väline johtamisen tarkasteluun ja johtajuuden löytymiseen. Johtajuuden osatekijöiden poiminta Huhtisen tekstistä osoittautui kuitenkin liian laveaksi ja ohuesti perustelluksi näkemykseksi. Johtajuuden osatekijät tuottivat oleellisen tiedon johtajuuteen, mutta johtajuuden ollessa niin laaja kokonaisuus, olisi sitä pro gradu -tutkielmaan pitänyt rajata tiukemmin.

Tutkimusryhmien määrittäminen (SK, SM ja YE) ei tuottanut merkityksellistä tietoa, sillä tuloksia ei kyetty raportoimaan tutkimusryhmittäin. Kohdejoukossa olleet yleisesikuntaupseerit eivät myöskään olleet suorittaneet esitetyn mukaista maisterin tutkintoa. Heillä opinnot ovat kuuluneet Kadettikouluikäisiin opintoihin. Sillä saattoi myös olla vaikutusta siihen, että tulosten perusteella Kadettikoulun rooli johtajuuden kehittämisessä nousi selkeästi muiden tutkintojen yläpuolelle ja toisaalta maisterikurssin sisältö jäi vähäiseksi kolmella vastaajalla.

Empiirisen aineiston kerääminen haastattelemalla onnistui

Laadullinen tutkimus nojaa empiiriseen aineistoon. Siksi empiiriseen aineistoon liittyneet valinnat ja ratkaisut ovat merkittävässä osassa tarkasteltaessa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen toisessa luvussa aineiston keräämistä koskevat valinnat perusteltiin hyvin seikkaperäisesti, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. 8 haastateltua henkilöä olivat kokonaisuutena riittävä joukko, mutta 3 vastaajaa kultakin tutkintotasolta osoittautui liian pieneksi.

Empiirisen aineiston analysointi oli vain tutkijan subjektiivinen tulkinta

Laadukkaan ja luotettavan analyysin tulisi olla toistettavissa. Tässä tutkimuksessa tutkija teki monia valintoja, jotka ehdottomasti ovat toistettavissa, mutta se voi olla enemmän kuin haasteellista. Aineiston analysoinnin osalta litterointi, yksinkertaistaminen, tyypittely ja luokittelu olisivat todennäköisesti toistettavissa hyvin lähellä tätä tutkimusta, mutta sen jälkeen suoritettu tietojen yhdistely aiemmin löydettyihin johtajuuden osatekijöihin näyttäisi hieman erilaiselta. Aineiston analysoinnissa ei kiinnitetty huomiota esiintymien toistuvuuteen (pl. johtopäätöksiä tukeneet taulukot 1 ja 2). Se teki analysoinnin tuloksista osaltaan epäluotettavia.

Tulosten raportointi

Tulosten raportointi valtasi tutkimuksen raportista suuren lohkon. Suuruudella olivat sekä hyvyydet että huonoudet. Upseereiden kokemukset käsitellyistä asioista raportoitiin yksityiskohtaisesti ja perustellusti. Laaja raportointi nosti tutkimuksen luotettavuutta, koska johtopäätösten syntymiselle oli nähtävissä syyt. Toisaalta laajamittainen raportointi voi kyllästä ja puuduttaa lukijan ajatuksia, jolloin kaikkein oleellisimmat yksityiskohdat saattavat jäädä varjoon. Tulosten raportoinnin keskiössä oli tuottaa lukijalle mahdollisimman paljon tietoa aiheesta, mikä osaltaan aiheutti sen, että tulosluku kasvoi turhan leveäksi.

Johtopäätösten yllätyksettämyys

Johtopäätösten jälkeen tutkijalla oli tunne, että tutkimus ei tuottanut uutta tietoa lainkaan. Tunne johtui siitä, että kokonaisuus oli ollut tutkijan mielessä jatkuvasti. Jatkuvan ajattelun myötä johtopäätöksistä alkoi muodostua tutkijalle eräänlaisia itsestäänselvyksiä. Itsestäänselvydet kääntyivät ajatukseksi, että tähän jo tiedettiin. Tutkijalla oli kuitenkin keino testata tunne, nimittäin ennakko-oletukset. Ennakko-oletukset liittyivät kehittymistä mittaavaan testiin, motivaatioon, käytännön kokemuksiin johtamisesta, palautteeseen, kehittymistyökaluihin, teoreettiseen ymmärrykseen ja itsetuntemukseen. Mikään oletuksista ei ollut *täysin* väärä ajatus, Kuitenkin vain kaksi ennakko-oletusta asettui selkeästi muiden yläpuolelle, käytännön johtaminen ja palaute. Johtopäätökset eivät olleet niin arvattavia, mitä ajateltiin.

6.4 Jatkotutkimuksen kohteet ja suunnat

Tutkimuksella hankittiin tietoa tunnistettuun tietovajeeseen. Tässä tutkimuksessa tietovaje oli upseerin johtajuuden kehittyminen. Tuloksinvaraisissa asioissa tutkija on joutunut oletta-
maan tiettyjä asioita totuudeksi, vaikka ne oikeasti olivat mielipiteitä tai käsityksiä. Tämä aiheutti tilanteen, että käytännössä kaikki mitä tutkija tässä tutkimuksessa kirjoitti, muodostaa eräänlaisen jatkotutkimuksen kohteen. Se ei kuitenkaan ole selkeä suunta, joten tutkija on pyrkinyt osoittamaan niitä tarkemmin. Tutkija osoitti kohteita sillä perusteella, että ne edel-
leen tukisivat tässä tutkimuksessa asetettua ongelmaa, tai ne pyrkisivät selvittämään lisää täs-
sä tutkimuksessa merkitykselliseksi koettuja asioita.

Miten työssä oppimisen aikana tapahtuvaa johtajuuden kehittymistä voidaan tehostaa? Tutki-
muksessa varsin selkeästi todettiin, että tärkein ja vaikuttavin keino kehittää johtajuutta on
tehdä ja kokea asioita itse työssä. Mikäli näin on, ja uskomme sen, voidaan sitä pitää seura-
van tutkimuksen perusolettamuksena ja aloittaa sitä kautta selvitystyö, miten tehoja voidaan
jatkossa ottaa irti entistä enemmän, tai toisaalta mitä keinoja työssä oppimisesta voidaan viedä
muihin kehittämisen elementteihin, jotta niiden vaikuttavuutta voitaisiin nostaa.

Konkreettinen johtajuuden kehittäjä on palaute, sitä ei varmasti ole tutkittu riittävästi. Puolus-
tusvoimissa palautteita tähän tutkimukseen perustuen annetaan verrattain paljon, mikä on hy-
vä asia. Tutkijan näkemyksen mukaan, Puolustusvoimissa kerättävä ja annettava palaute
suuntautuu liian usein vain asioiden johtamisen puolelle. Jatkotutkimusesitys olisi tutkia, mi-
ten Puolustusvoimissa annettavat palautteet sijoittuvat johtamisen nelikenttään ja samalla
pyrkii selvittämään, mistä alueesta tarvitsemme lisää palautetta, kenties johtajuudesta? Toi-
nen palautteisiin liittyvä jatkotutkimussuunta on selvittää, miten kehittävän palautteen määrää
voidaan lisätä upseerin työssä. Erityisesti huomio tulisi kiinnittää siihen, miten alainen kyke-
nee toimittamaan esimiehelle palautteen myös kehityskeskusteluiden ulkopuolella. Mikäli
ajattelemme että Puolustusvoimissa alaiset antavat paljon kehittävää palautetta esimiehilleen,
tämän tutkimuksen perusteella ajatus on väärä.

Heikoimpien osatekijöiden kehittämisen kehittäminen on seuraava jatkotutkimuksen suunnis-
ta. Uskottavuuden kehittämiseksi löydettiin vähän menetelmiä? Alaistuntemuksen kehittämi-
sen ainoana vaihtoehtona nähtiin alaisten kanssa oleminen, miten se huomioidaan kun etätyöt
kasvavat entisestään? Voidaan olettaa, että jokainen upseeri tietää luottamuksen olevan tärke-
ää, mutta kukaan ei osannut kertoa, miten luottamuksen rakentamista koulutetaan?

6.5 Ajatukset tutkimuksen lopuksi

Tutkijalle opetus

Tutkijan pro gradu -tutkielmista tämä oli ensimmäinen. Tien aukaisijan rooliin kuuluivat epä-tietoisuus, epävarmuus, epämukavuus, mutta luottamus siihen että prosessi opettaa. Näin kävi, tutkimus opetti kirjoittajalleen enemmän kuin hän osasi aavistella. Oppimista tapahtui niin tutkivan aiheen substanssissa, kuin tieteellisen tutkimustyön tekemisessä. Substanssin osalta osa tutkijan ennakkokäsityksistä murrettiin ja osaa vahvistettiin. Tutkimustyön osalta tutkija ei ollut tyytyväinen siihen, miten laajaksi kokonaisuus paisui. Lieneekö johtajuuden kehittyminen selvää tutkijan lisäksi myös lukijalle, on kysymys, joka jäi ilmaan?

Lukijalle kokemus

Asioita tähän kirjoitettavaksi olisi ollut tutkijan mukaan enemmän kuin tarpeeksi. Tutkija ei odota lukijoiden allekirjoittavan kaikkia tutkimuksen yksityiskohtia. Johtajuuden käsitteen ollessa aina vajaa totuus, on tutkimus johtajuuden kehittymisestäkin todennäköisesti epätosi. Totta on kuitenkin se, että Puolustusvoimat kehittää upseerin johtajuutta niin laajalla aika jän-teellä, kuin leveydelläkin. Tutkija haluaa nostaa ylös vielä neljä asiaa, jotka toivottavasti säilyvät lukijalla vaikuttavan kokemuksen tavoin. Varusmiesjohtajien johtajuuskoulutus on vaikuttavampaa, kuin usein ajattelemme. Palautteen voima on käsittämätön, mutta alaisilta harvoin saadaan todellista palautetta, sillä he eivät uskalla kertoa sitä suoraan. Johtajuuden kehittyminen on mahdollista lähes kaikilla osa-alueilla, joten ei kannata nojautua ajatukseen, että se olisi vain synnynnäistä. Se mitä suusta päästämme, määrittää meidän kaikkien johtajuutta!

Puolustusvoimille kehitys

Puolustusvoimissa tapahtuvan tutkimustyön tärkein tehtävä on kehittää. Tutkimustyötä voidaan verrata palautteeseen. Tutkimus ei palautteen tavoin kehitä, ennen kuin se otetaan vastaan, jonka jälkeen se joko hyväksytään, tai sen totuus kielletään. Hyväksymisen jälkeen alkaa tutkiskelu, jossa todella pohditaan, voiko tutkimus antaa kenellekään mitään, tai jos antaa, niin mitä. Kun tutkimuksella todetaan olevan mahdollisuus, alkaa vasta todellinen kehittämistyö. Tässä kontekstissa se tarkoittaa konkreettisten vaikutusten näkymistä Puolustusvoimissa tapahtuvaan johtajuuden kehittämiseen. Kun palkattu henkilöstö Puolustusvoimissa antaa vertaisille ja esimiehille käskettyä, mutta samalla itseohjautuvaa vertaispalautetta varusmiesjohtajien tapaan siten, että palautetta omasta itsestä ja omasta toiminnasta oikein hingutaan, tutkija uskoo tutkimuksen kehittäneen Puolustusvoimia.

LÄHTEET

KIRJAT, ARTIKKELIT JA MUUT JULKAISUT

- Barley, S & Kunda, G. 1992. Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 37, No. 3, 363-399.
- Hakala, J. 2008. Uusi Graduopas. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.
- Huhtinen, A-M. 2006. Teoksessa [Toim.] Huhtinen, A-M & Toiskallio J Maanpuolustuskorkeakoulu -kehittyvä sotatieteellinen yliopisto. Professori Mikko Viitasalon juhlaKirja. Helsinki: Edita Prima Oy. 38-63
- Karlöf, B & Lövingsson F H. 2004. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja malleja. [Käänt.] Maarit Tillman. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kalliomaa, M. 2012. Johtajuuden haasteet julkishallinnossa. Teoksessa [Toim.] Koltola, E. Hyvä - paha hallinto. Johtaminen, tilannekuva, tieto ja luottamus turvallisuudessa. Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat 7/2012. Tampere: Juvenes Print Oy. 10-22.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.
- Kinnunen, T. 2003. Johtamisen kehittyminen, kokeellinen pitkittäistutkimus johtamistaidon kehittymisestä puolustusvoimissa syväjohtamisen mallin mukaisesti. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia 26, JTO-tutkimuksia nro 15, Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kiuru, J. 2008. Johdatus johtamiseen - Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Teoksessa Kiuru, J Johdatus Johtamisen perusteet - opintojaksoon. Helsinki: Edita Prima Oy. 9-23
- Krogars, M. 1997. Sotilasjohtamisen tutkimus Maanpuolustuskorkeakoulussa. Toiminnan nykytilaa, teoriaperustaa ja kehittämistä kartoittava tutkimus. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 6. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja hallinnon laitos. Helsinki: Hakapaino Oy.

- Maanpuolustuskorkeakoulu. 2018. Opinto-opas 2018, Sotatieteiden kandidaatin tutkinto. Tampere: Juvenes Print Oy.
- . 2018. Opinto-opas 2018, Sotatieteiden maisterin tutkinto. Tampere: Juvenes Print Oy.
- . 2016. Opinto-opas 2016, Sotatieteiden tohtorin tutkinto. Tampere: Juvenes Print Oy.
- . 2017. Opinto-opas 2017, Yleisesikuntaupseerin tutkinto. Tampere: Juvenes Print Oy.
- . 2018. Yleinen opas 2018. Tampere: Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy.
- Nissinen, V. 1997. Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet. Transformational leadershipin mallin soveltaminen sotilaskoulutukseen. Julkaisusarja 2. Työpapereita N:o 3. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja hallinnon laitos. Helsinki: Hakapaino Oy.
- . 2000 A. Puolustusvoimien johtajakoulutus : johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 13. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Oy Edita Ab.
- . 2000 B. Uuteen johtajakoulutukseen Kokemuksia ja näkemyksiä, tutkimusta ja palautetta puolustusvoimien uuden johtajakoulutusohjelman ensiaskeleista. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat N:o 3. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Oy Edita Ab.
- . 2006. Johtamisen ja työyhteisöjen kehittäminen Puolustusvoimissa. Teoksessa [Toim.] Huhtinen, A-M & Toiskallio J Maanpuolustuskorkeakoulu -kehittyvä sotatieteellinen yliopisto. Professori Mikko Viitasalon juhlaKirja. Helsinki: Edita Prima Oy. 265-274
- Nissinen, V. & Seppälä, T. 2000. Johtajakoulutus murroksessa : johtamiskäyttäytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 17. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Oy Edita Ab
- Pajunen, J. 2015. Metodologia ja Pragmadialektinen argumentaatioteoria. Teoksessa Salonen, T & Sotasaari, S. Ajatuksia tutkimiseen, metodisia lähtökohtia. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Pekkarinen, O. 2014. Pragmatismi ja sotilaspedagogiikka – tieteenfilosofinen tarkastelu". Teoksessa Mutanen, A & Pekkarinen, O Sotilaspedagogiikkaa. Professori Juha Mäkisen 50-vuotisjuhlaKirja. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. 189-203
- Pirnes, U. 2006. Kehittyvä johtajuus : johtamisen dynamiikka. Helsinki: Otava.

- Pääsikunta. 2019. Henkilöstötilinpäätös 2018. Helsinki: PunaMusta Oy
- . 2012. Johtajan käsikirja , ohjesääntönumero 835. Tampere: Juvenes Print Oy.
- . 2018. Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2017, Helsinki: Juvenes Print Oy.
- . 2019. Sotilaan käsikirja 2020. Punamusta Oy
- . 2017. Yleinen Palvelusohjesääntö. Helsinki: Juvenes Print Oy.
- Salonen, T. 2008. Filosofian sanat ja konseptit, 4. uusitettu painos. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit ja niiden leviäminen. Teoksessa Kiuru, J Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Helsinki: Edita Prima Oy. 41-53.
- . 2008 B. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Siltala, H. 2008. Johtajuus esimiestyössä. Teoksessa Kiuru, J Johdatus johtamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy. 72-80.
- Sirén, T. 2010. “VERUM EST IPSUM FACTUM” – TRUE IS WHAT HAS BEEN MADE AS SUCH. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki
- Sirén, T, & Pekkarinen, O. 2017. Tieteenfilosofis-metodologisia perusteita pro gradu - tutkielman laadintaan. Teoksessa Julkaisusarja 3: Työpapereita nro 3. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos.
- Tuomi & Sarajärvi 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi Oy
- Työ- ja elinkeinoministeriö Filosofian Akatemia Oy. 2018. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. TEM oppaat ja julkaisut [verkkajulkaisu], Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Vuorio, V-V. 2001. Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 16. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Yukl, G. 2011 Leadership In Organizations (8th ed.). Albany: University of Albany.

OPINNÄYTETYÖT

- Halonen, P. 2007. Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Helsinki: Edita Prima Oy
- Holma, P. 1999. Kouluttajan syvän johtamisen johtajakäyttäytymisen johtajaprofiili ja sen kehittäminen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.
- Keskinen, P. 2005. Johtajuuden kehittäminen: Esimiesten kokemuksia johtajuustaitojen oppimisesta Case: Application Support, Nokia Business Infrastructure. Vaasan yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Piiroinen, M. 2003. Jatkotutkinto-osastolla opiskelevien upseerien johtamiskäyttäytyminen ja sen arviointi. Maanpuolustuskorkeakoulu. EUK-tutkielma
- Rannikko, K. 1997. Ihmisten johtamisen koulutus upseerin tutkinnossa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.
- Rautanen, A. 2014. Laadullinen tutkimus johtajuuskoulutuksen vaikuttavuudesta – case: kunta-alan ylimmän johdon johtajuuskoulutusohjelma. Aalto-yliopisto. Diplomityö.
- Suokas, J. 2017. Johtajuus, komentajuus ja johtajuuden kehittyminen : johtajuus joukkoyksikössä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.
- Syrjänen, M. 2003. Myytit ja "hyvä" johtajuus sotilasdiskurssissa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma
- Valtavaara, P. 2006. Johtajaprofiilin käyttö ja hyödyntäminen henkilökunnan johtamiskäyttäytymisen kehittäjänä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Kandidaatintutkielma.
- . 2013. Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen vaikutukset johtamiskäyttäytymisen kehittämiseen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma
- Volanen, J. 1999. Ihmiskäsitys ja johtamisen ihmiskuva upseerin johtamiskäyttäytymisessä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.
- Ylitalo, J. 2012. Ohjauksellisen johtajuuskoulutuksen vaikuttavuuden rakentuminen., Aalto-yliopisto. Tekniikan tohtorin väitöskirja.

JULKAISTUT ASIAKIRJAT

Maanpuolustuskorkeakoulun julkaisemat asiakirjat

OPINNÄYTETYÖAIHEET_SM9_SMOHJ18 - STIV 2018. [Asiakirja tutkijan hallussa.]
STIV

Yleisesikuntaupseerikurssi 58 päättäminen. 2017. [AN17115].

102. kadettikurssilta ja 85. merikadettikurssilta valmistuvien kadettien virkaan nimittäminen
31.8.2018. [AO13947]. 2018.

Sotatieteiden maisterin tutkinnosta valmistuvat vuonna 2018. [AO11964]. 2018.

103. kadettikurssilta ja 86. merikadettikurssilta valmistuvien kadettien ylentäminen ja virkaan
nimittäminen 30.8.2019. [AP13159]. 2019.

Sotatieteiden maisterin tutkinnosta valmistuvat vuonna 2019. [AP12831]. 2019.

Yleisesikuntaupseerikurssi 59 päättäminen. [AP16587]. 2019.

Maavoimien esikunnan julkaisemat asiakirjat

Maavoimien hallinnon ja toiminnan kehittäminen. [HM548]. 2016.

Maavoimien täydennyskoulutuskalenteri 2019. STIV. 2019.

Porin Prikaatin julkaisemat asiakirjat

Porin prikaatin toimintakäsky 2019, Liite F Koulutus. [MO24646] STIV. 2018.

Pääesikunnan julkaisemat asiakirjat

Kehityskeskustelut Puolustusvoimissa. [HJ840]. 2013.

Kielitaito ja kielikoulutus Puolustusvoimissa. [HO92]. 2018.

Ohjattu työssäoppiminen. [HG233]. 2010.

Palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmä Puolustusvoimissa. [HG1340]. 2011.

Perehtyminen ja perehdyttäminen Puolustusvoimissa. [HO320]. 2018.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. [HK1027]. 2014.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategian liite 1. [HK1027]. 2014.

Puolustusvoimien toimialakohtainen täydennyskoulutuskalenteri 2019. 2019.

Puolustusvoimien täydennyskoulutus. [HM431]. 2018

Pääesikunnan koulutusosaston työjärjestys. [HL724]. 2015.

Sotatieteelliset tutkinnot. [Hallinnollinen määräys HO237]. 2018.

Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelma. [HO607]. 2018

LAIT JA ASETUKSET

Laki puolustusvoimista 551/2007. 2§ (28.6.2017/427). Puolustusministeriö. 11. 5 2007.

Valtioneuvoston asetus yliopistojen tutkinnoista ja erikoistumiskoulutuksista 794/2004. (1. 8 2005).

LUENNOT JA OPETUSMATERIAALI

Sirén, T. 2018. Tieteenfilosofia ja metodologia. [Luento]. Sotatieteiden maisterikurssi 9 opinnot Maanpuolustuskorkeakoulussa 26. 10 2018. Helsinki.

Virtaharju, J. 2020. Johtajuus. [Luento]. Sotatieteiden maisterikurssi 9 opinnot Maanpuolustuskorkeakoulussa 13.1.2020. Helsinki.

Deep Lead Oy. 2011. DL valmennusmateriaali.

INTERNET-LÄHTEET

Aalto Yliopisto. 2018. Aalto Finna. Haettu 27.11.2018. <https://aalto.finna.fi/>

Ammattijärjestö Talentia. 2019. Talentia www-sivut. Viitattu 12. 6 2019.
<https://www.talentia.fi>

Google. 2019. Google. Haettu 15. 8 2019. <http://www.google.fi/>

Helsingin yliopisto. Helka. Haettu 27.11.2018. <https://helka.finna.fi/>

Itä-Suomen yliopisto. UEF-Finna. Haettu 27.11.2018. <https://uef.finna.fi/>

Jyväskylän yliopisto. JYKDOK. Haettu 27.11.2018. <https://jyu.finna.fi/>

Kotimaisten kielten keskus. 2019. Kielitoimiston sanakirja. Viitattu 15. 8 2019.
<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi>

Lapin yliopisto. Lapin Yliopisto. Haettu 27.11.2018. <https://luc.finna.fi/ulapland/>

Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lut Finna. Haettu 27.11.2018. <https://wilma.finna.fi/lut/>

Maanpuolustuskorkeakoulu. MPKK Finna Haettu 27.11.2018. <https://mpkk.finna.fi/>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018. Opetus- ja kulttuuriministeriö / korkeakoulutus ja tiede.
Viitattu 27.11.2018. <https://minedu.fi/yliopistot>

Oulun yliopisto. Oula-Finna. Haettu 27.11.2018. <https://oula.finna.fi/>

Suomi Sanakirja. Suomisanakirja.fi. Haettu 21.3.2020. <http://www.suomisanakirja.fi>

Svenska handelshögskolan. Hanken Finna. Haettu 27.11.2018. <https://hanken.finna.fi/>

Taideyliopisto. Arsca. Haettu 27.11.2018. <https://uniarts.finna.fi/>

Tampereen teknillinen yliopisto. Tunilib. Haettu 27.11.2018. <https://tut.finna.fi/>

Tampereen yliopisto. Tunilib Haettu 27.11.2018. <https://tamcat.finna.fi/>

Turun yliopisto. Volter. Haettu 27.11.2018. <https://utu.finna.fi/>

Vaasan yliopisto. Tritonia Finna. Haettu 27.11.2018. <https://tritonias.finna.fi/uva/>

Valtioneuvosto. Valtioneuvoston www-sivut. Haettu 2.12.2018 <https://valtioneuvosto.fi/>

Wikisanakirja. 2019. Wikisanakirja. Haettu 15. 8 2019.

<https://fi.wiktionary.org/wiki/johtaminen>

Åbo Akademi. Alma. Haettu 27.11.2018. <https://abo.finna.fi/>

HAASTATTELUAINEISTO

Litteroitu haastatteluaineisto on tutkijan hallussa.

LIITTEET

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

LIITE 2 KVANTIFIOINTITÄULUKOT 1 JA 2

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Kysymykset 1-5 esitettiin haastattelun alussa suhteellisen tarkasti rungon mukaisesti. Kysymykset 6-22 olivat johtajuuden osatekijöitä, jotka nousivat esiin keskustelun kautta, eikä niitä välttämättä kysytty suoraan ja selkeästi upseerilta. Viimeiset kolme kysymystä olivat jälleen kysymyksiä, jotka esitettiin selkeästi.

1. Luottamuksen rakentaminen ja kuulumisten vaihtaminen.
2. Mitä johtajuus merkitsee ja tarkoittaa sinulle?
3. Mitä tarkoittavat johtamisen teorit? Missä, miten, ja miksi olet sitä oppinut?
4. Mainitse yksi johtajuudeltaan huono esimies kokemuksistasi, perustele?
5. Mainitsi yksi johtajuudeltaan hyvä esimies kokemuksistasi, perustele?
6. Vuorovaikutus, missä, miten, keneltä ja miksi olet sitä oppinut?
7. Arvostus, missä, miten, keneltä ja miksi olet sitä oppinut?
8. Tavoitteellisuus, missä, miten, keneltä ja miksi olet sitä oppinut?
9. Vastuullisuus, missä, miten, keneltä ja miksi olet sitä oppinut?
10. Tukeminen, missä, miten, keneltä ja miksi olet sitä oppinut?
11. Itsetuntemus, missä, miten, keneltä ja miksi olet sitä oppinut?
12. Alaistuntemus, missä, miten, keneltä ja miksi olet sitä oppinut?
13. Tukeminen, missä, miten, keneltä ja miksi olet sitä oppinut?
14. Joustavuus, missä, miten, keneltä ja miksi olet sitä oppinut?
15. Uskottavuus, missä, miten, keneltä ja miksi olet sitä oppinut?
16. Luottamus, missä, miten, keneltä ja miksi olet sitä oppinut?
17. Päätöksentekokykyisyys, missä, miten, keneltä ja miksi olet sitä oppinut?
18. Huolehtiminen, missä, miten, keneltä ja miksi olet sitä oppinut?
19. Kannustaminen, missä, miten, keneltä ja miksi olet sitä oppinut?
20. Innovatiivisuus, missä, miten, keneltä ja miksi olet sitä oppinut?
21. Tasapuolisuus, missä, miten, keneltä ja miksi olet sitä oppinut?
22. Palautteellisuus, missä, miten, keneltä ja miksi olet sitä oppinut?
23. Voidaanko johtajuutta kehittää?
24. Aseta seuraavat tekijät tärkeysjärjestykseen johtajuuden kehittämisessä:
esimerkkisuoritus, itsetuntemuksen kasvattaminen, teoriaosaaminen.
25. Miten upseerin johtajuus kehittyy?

KVANTIFIOINTITAUUKOT

Taulukko 1 muodostuminen

Aineiston analysoinnin yhteydessä analyysia tuotettiin myös numeerisesti niissä rajoissa, kuin se laadullisessa tutkimuksessa oli suotavaa. Taulukko 1 esittää lukuarvoina kehittämiselementin ja johtajuuden osatekijän välistä yhteyttä. Mikäli tutkija kykeni aineistosta lukemaan, että tietty osatekijä kehittyi tietyssä kehittämiselementissä, sai se lukuarvon 3. Mikäli tutkija ei kyennyt suoraan lukemaan asiaa vastauksista, mutta näin oli pääteltävissä, sai kohta lukuarvon 2. Mikäli osatekijän kehittymisen ja elementin välille ei kyetty rakentamaan yhteyttä lainkaan, oli lukuarvo 0. X- ja Y-akseleille sijoitetut muuttujat järjestettiin uudelleen siten, että vaikuttavimmat tekijät olivat ensimmäisinä.

	JOHTAJUUS	VUOROVAIKUTUS	VASTUULLISUUS	ITSETUNTEMUS	TASAPUOLISUUS	ARVOSTUS	TEORIATAITO	INNOVATIIVISUUS	JOUSTAVUUS	HUOLEHTIMINEN	TAVOITTEELLISUUS	KANNUST. TUKEM.	USKOTTEELLISUUS	ALAISTUNTEMUS	LUOTTAMUS	KEHITTÄMISELEMENTTIEN VAIKUTTAVUUS JOHTAJUUDEN OSATEKIJÖIHIN
TYÖSSÄ OPPIMINEN	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	41
KANDIDAATIN TUTKINTO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	35
PALAUTE	3	3	3	3	3	3	0	3	3	2	2	2	2	0	0	29
VARUSMIESPALVELUS	3	2	3	2	2	2	3	0	2	2	2	2	3	2	2	29
IKÄÄNTYMINEN	3	3	3	2	2	2	0	2	3	2	0	0	0	2	2	23
PERHE	3	2	3	0	3	3	2	0	3	0	0	0	0	2	0	18
YLEISESIKUNTAUPSEERIN	3	2	2	3	0	0	2	3	0	0	2	0	2	0	0	16
HARRASTUKSET	3	3	2	0	3	2	0	0	0	0	0	0	3	0	2	15
MAISTERIN TUTKINTO	3	2	2	2	0	0	2	2	0	0	2	0	2	0	0	14
KEHITYSKESKUSTELUT	2	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	7
PEREHTYMINEN	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3
OHJATTU TYÖSSÄ OPPIMINEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PEREHDYTTÄMINEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TÄYDENNYSKOULUTUS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KIELIKOULUTUS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ULKOMAILLA TAPAHTUVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MUU PUOLUSTUSVOIMIEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EVVV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OSATEKIJÖIDEN KEHITYSMÄHDOLLISUUDET KEHITTÄMISELEMENTEISSÄ	31	25	24	21	19	18	17	16	14	15	14	14	11	13	9	

3 PISTETTÄ = VASTAUSTEN PERUSTEELLA KOHTIEN VÄLILLÄ OLI SUORA YHTEYS
2 PISTETTÄ = VASTAUSTEN PERUSTEELLA VOITIIN OLETTAA, KOHDILLA ON YHTEYS
0 PISTETTÄ = TULOSTEN PERUSTEELLA EI VOITU RAKENTAA KOHTIEN VÄLILLE YHTEYTTÄ

Taulukko 2 muodostuminen

Osatekijöiden kehittymissyiden selvittämisen yhteydessä tutkimus nosti esiin useita menetelmiä, tapoja tai keinoja, joiden koettiin kehittävän johtajuutta. Kyseiset menetelmät eivät kuitenkaan täysin ja suoraan olleet kehittämiselementtejä, joten ne taulukoitiin erikseen. Taulukoinnissa käytettiin vain lukuarvoa 1, mikäli menetelmän koettiin kehittävän kyseistä johtajuuden osatekijää. Osatekijät ja johtajuuden osatekijät ovat järjestettyinä taulukkoon laskevasti. Osatekijöiden osalta laskevuus tarkoitti, että sen kehittymismenetelmiä tunnistettiin tutkimuksessa vähemmän.

	JOHTAJUUS	INNOVATIIVISUUS	JOUSTAVUUS	TEORIATATO	VUOROVAIKUTUS	KANNUST. TUKEM.	VASTUULLISUUS	LUOTTAMUS	ARVOSTUS	ALAISTUNTEMUS	TAVOITTEELLISUUS	HUOLEHTIMINEN	TASAPUOLISUUS	USKOTTAVUUS	Kehittymismenetelmien käytettävyyden monipuolisuus suhteessa johtajuuden osatekijöihin
Tekemällä tai kokemalla	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Näkemällä asian käytännössä	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1		1	12
Saamalla asiasta palautetta	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1				10
Oppitunti Kadettikoulussa	1	1	1	1			1	1			1	1			9
Esimiehen takia	1	1	1	1				1	1	1	1		1		9
Kokemus kadettikoulussa	1			1	1	1	1	1					1		7
Kuulemalla asiasta			1	1	1	1		1			1		1		7
Alaisen takia					1	1	1		1	1	1			1	7
Vertaisen takia	1	1	1		1			1		1					6
Ammattitaidon kehittyessä	1				1				1	1		1		1	6
Vuorovaikutuksen parantuessa	1	1	1			1				1			1	1	6
Vastuun lisääntyessä	1	1	1					1				1	1		6
Ajan kuluessa ja ikääntyessä	1	1	1		1			1						1	6
Johtamis- tai kouluttamissuoritusten avulla	1	1	1				1	1							5
Opettajan takia		1		1		1	1					1			5
Kirjallisuutta lukemalla	1	1		1		1			1						5
Itse reflektoidulla	1			1	1	1			1						5
Oppitunti maisterivaiheessa		1		1			1					1			4
Viettämällä aikaa muiden kanssa	1						1			1	1				4
Motivaation, halun ja tahdon avulla	1			1	1	1									4
Kriisinhallintatehtävä	1		1					1				1			4
Opetus varusmiespalveluksessa	1			1			1								3
Tulee arvomaailmasta										1	1		1		3
Vertaisarvion avulla	1				1				1						3
Itsetuntemuksen kehittyessä	1		1		1										3
Joukkueurheilussa	1					1	1								3
Mentoroinnin avulla	1				1	1									3
Vaativissa olosuhteissa							1	1				1			3
Jokin muu keino tai tapa	1	5	2	3	1	0	1	-1	1	0	0	0	0	0	13
Osatekijän kehittymismenetelmien vaihtoehtojen määrä	24	22	17	18	15	14	15	11	11	10	8	8	6	5	4

1 PISTE = KUN MENETELMÄN MAINITTIIN KEHITTÄVÄN KYSEISTÄ OSATEKIJÄÄ EDES YHDEN KERRAN
 TYHJÄ = KUN MENETELMÄN JA OSATEKIJÄN VÄLILLÄ EI NÄHTY YHTEYTTÄ MISSÄÄN VASTAUKSESSA