

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos

JOHDAN SYVÄLTÄ, SIIS KEHITYN?

- **Laadullinen analyysi syväjohtamisen vaikutuksista**

Hallintotiede

Pro gradu -tutkielma

Elokuu 2011

Ohjaaja: Risto Harisalo

Laura Valli

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamistieteiden laitos, Hallintotiede

Tekijä: VALLI, LAURA

Tutkielman nimi: Johdan syvältä, siis kehityn?

Laadullinen analyysi syväjohtamisen vaikutuksista

Pro gradu – tutkielma: 92 sivua, 5 liitesivua

Aika: Elokuu 2011

Avainsanat: Syväjohtaminen, Muutos, Kehittyminen, Johtajuuden tiimalasi

Puolustusvoimilla on 2000-luvun alusta käytetty johtamisen kehittämisessä tukena transformationaaliseen johtamiseen pohjautuvaa syväjohtamisen mallia. Syväjohtaminen perustuu ajatukselle, jonka mukaan tietynlaisella johtamiskäyttäytymisellä eli niin sanotuilla syväjohtamisen kulmakivillä, saadaan aikaiseksi haluttuja vaikutuksia, kuten tyytyväisyyttä, tehokkuutta ja yrittämisen halua. Puolustusvoimien organisaatiomuutoksen lähestyessä ja säästötarpeen lisääntyessä tehokkuusvaatimus on erityisen tarkastelun kohteena.

Tutkimuksen päätehtävänä on ymmärtää syväjohtamisen merkitystä Puolustusvoimien henkilökuntaan kuuluvien kouluttajien johtamisen kehittämisessä. Lisäksi tutkimuksella kartoitetaan syväjohtamisen ulottuvuuksien käyttökelpoisuutta suhteessa johtamisen kehittämisprosessiin.

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen analyysi, jossa abduktiivisen päättelyn kautta vertaillaan syväjohtamisen mallia ja analyysistä nousevien uusien ilmiöiden välistä suhdetta. Tällä verrataan teorian ja todellisuuden vastaavuutta syväjohtamisen käytön ja johtamisen kehittämisen osalta. Tutkimus on toteutettu Merivoimien joukkoyksikössä Uudenmaan Prikaatissa. Tutkimusaineiston on kerätty avoimilla kyselylomakkeilla varusmiesten johtajakoulutuksesta vastaavan aliupseerikoulun (Amfibieskolan) kouluttajilta, joilla on vähintään vuoden kouluttajakokemus.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että syväjohtamisen mallia ja sen tarjoamia työkaluja ei sellaisenaan käytetä kouluttajien johtamisen kehittämisprosessissa. Lisäksi analyysissä ilmeni, että johdettavat varusmiehet ovat kouluttajille tärkein toiminnan ja sen kehittämisen kannustin. Tätä vaihtoehtoista syväjohtamisen lähestymistapaa kutsutaan tutkimustulosten valossa johtajuuden tiimalasiksi.

Syväjohtamisen malli tunnetaan kouluttajien keskuudessa, mutta sen konkreettinen käyttö kehittämisprosesseissa ei toteudu mallin palautejärjestelmäksi luodun johtajaprofiilin avulla. Kouluttajat kehittävät omaa toimintaansa vaihtelevien käytäntöjen kautta. Tutkimustulokset antavat aihetta lisätutkimukselle aikaan, paikkaan ja nykyhetken vaatimukseen sopivien palautejärjestelmien kehittämiseksi. Tehokkuusajattelua lienee tutkimustulosten valossa syytä tarkastella uudelleen.

SISÄLLYSLUETTELO

I.	JOHDANTO	5
II.	TUTKIMUKSET PERUSVALINNAT	7
1.	Tutkimuksen päätehtävä	7
2.	Tutkimuksen tavoitteet	10
3.	Tutkimuksen näkökulma	14
III.	TEOREETTINEN VIIITEKEHYS	16
1.	Tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet	16
2.	Organisaatio	16
2.1.	Sotilasorganisaatio	17
2.2.	Oppiva organisaatio	18
2.3.	Organisaatiokulttuuri	19
3.	Syväjohtaminen	21
3.1.	Johtajuus-tutkimus	22
3.2.	Johtajuus	23
3.3.	Syväjohtamisen tausta	24
3.4.	Syväjohtamisen malli	26
3.5.	Johtajan valmius	29
3.6.	Johtamiskäyttäytyminen	30
4.	Vaikutukset	35
4.1.	Syväjohtamisen vaikutukset	36
4.2.	Johtamisen kehittyminen	37
4.3.	Itseohjautuvuus	39
5.	Palaute	39
5.1.	Johtajaprofiili	41
5.2.	Kehittymiskeskustelu	41
5.3.	Varusmiesten loppukysely	42
5.4.	Itsearviointi	42
IV.	TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI	44
1.	Tutkimuskohde	44
2.	Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät	46
3.	Tutkimusaineiston analysointi	47
4.	Tutkimusprosessin arvioitavuus	50
V.	TUTKIMUKSEN TULOKSET	52
1.	Ammattitaito ja johtamisen kehittäminen	52
2.	Johtamiskäyttäytyminen kehittämisprosessin osana	54
2.1.	Syväjohtamisen kulmakivet	55

2.2. Kontrollloiva – Passiivinen johtaminen ja valta	61
3. Tehokkuus-ajattelu ja johtajuus	64
3.1. Tärkeimmät kehittämisalueet	64
3.2. Itseohjautuvuuden haasteet	67
4. Palaute johtamisen kehittämisessä	69
4.1. Varusmiesten loppukysely palautejärjestelmänä	69
4.2. Esimiehen palaute ja itsearviointi	73
5. Syväjohtamisen uusi ulottuvuus	75
5.1. Johdettavat ja johtajuuden tiimalasi	75
5.2. Aika, paikka ja tapa kehittämisprosessissa	78
VI. JOHTOPÄÄTÖKSET	80
VII. LISÄTUTKIMUKSEN TARPEESTA	85
LÄHDELUETTELO	87
LIITTEET	93
Liite 1 Tutkimuksen saatekirje ja tutkimuslupahakemus	93
Liite 2 Avoin haastattelulomake	94
Kuvio 1 Pääkäsitteet teoreettisessa viitekehyksessä	16
Taulukko 1 Johtamistaidollisen tutkimuksen vaiheita (Hietikko 2008, 60)	22
Kuvio 2 Syväjohtamisen malli (Nissinen 2000b, 99)	27
Kuvio 3 Johtamiskäyttäytymisen viitekehys (Nissinen & Pentti 2004, 40)	27
Kuvio 4 Syväjohtamisen tarvehierarkia (Nissinen 2004, 34)	28
Kuvio 5 Maslowin tarvehierarkia (Maslow 1987, 43–44)	28
Kuvio 6 Uudenmaan Prikaatin organisaatio	45
Kuvio 7 Johtajuuden tiimalasi	76

I. JOHDANTO

Suomalainen johtajuuskäsitys perustuu pitkälti historiallisiin tapahtumiin ja sotiemme muovaamiin arkkityyppeihin. Samalla hyvin pelkistetty jako joko hyviin tai huonoihin johtajiin on ollut yleistä kulttuurissamme. Muutoksen siemenet itävät maassamme hitaasti (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005). Maailmalla ollaan samalla kiinnostuneita suomalaisesta johtajuudesta, muttemme osaa aina itsekään määritellä, millaista se itse asiassa on (Ropo 2011).

Everstiluutnantti (evp.), kasvatustieteiden tohtori Vesa Nissisen (2000a, 2000b, 2004) kehittämästä ja Puolustusvoimien lanseeraamasta syväjohtamisen mallista on tullut yksi suomalaisen johtajuuden tavoitelluista muodoista. Suomen suurin johtajakoulu on samalla myös kasvatuksellisesti yhteiskunnalliselta vaikuttavuudeltaan merkittävä organisaatio (Asevelvollisuustyöryhmän loppuraportti 2011). Ikäluokan palvelukseen astuneista keskimäärin noin 35–40 prosenttia valitaan johtajakoulutukseen (Puolustusvoimat 2011).

Globalisaatio ja jatkuva muutos ovat tempaisseet myös meidät suomalaiset mukaansa viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Yhteiskunnan murros, erilaiset kriisit ja pärjäämisen pakko ulottuvat laajalle. Yhteiskunnassa vallitsevan tehokkuus-ajattelun keskellä myös Puolustusvoimat on ajautunut suuren organisaatiomuutoksen partaalle. Muutostilanteessa olemassa olevat sisäiset toimintatavat joutuvat nyt uuden tarkastelun kohteeksi (Puukka 2011).

Tehokkuudesta on tullut pärjäämisen ehto. Tämä näkyy Puolustusvoimien osalta muun muassa keskusteluna kokonaismaanpuolustuksemme (VNOS 16§) tulevaisuudesta. Budjettikehys ja asevelvollisuusarmeijan tavoitteet eivät nykyisellään kohtaa. Tilanteen parantamiseksi varusmieskoulutuksen laatua ja varusmiesten motivaatiota tulisi saada nostettua. (Asevelvollisuustyöryhmän loppuraportti 2011.) Suomen suurin johtajakoulu pyrkii tavoitteeseen syväjohtamisen valmennusmallin avulla.

Asevelvollisuusarmeijan rakenteita, budjettimäärärahoja sekä varusmiehiä on tutkittu useiden ministeriöiden ja tieteenalojen toimesta. Kehitystyössä on pohdittu suuria linjoja, kuten valintaa ammattiarmeijan tai asevelvollisuusarmeijan välillä. Huomion kiinnittäminen osaaviin tekijöihin ja järjestelmän toimijoihin eli henkilökuntaan on jäänyt jostain syystä yllättävän vähäiseksi.

Vallitsevat organisaatorakenteet ovat kohdanneet ongelmia myös yleisen mielipiteen muodossa. Vuonna 2011 puolet kansalaisista säilyttäisi asevelvollisuusjärjestelmän nykyisellään (MTS 2011) ja 66 prosenttia reservin koon ennallaan (MTS 2010). Kullan (2011) väitöstutkimuksen valossa näyttää kuitenkin siltä, etteivät suomalaiset huippujohtajat koe oppineensa johtamistaitoja armeijassa, vaikka usein niin väitetään. Oppi on saatu työelämässä. Suomen suurin johtajakoulu ei ole kyennyt legitimoimaan itseään.

Erinomaisella esimiestyöllä pystytään Nissisen (2004) mukaan tyydyttämään muitakin kuin yksilön perustarpeita. Syväjohtamisella pyritään parantamaan organisaation kykyä kilpailla tehokkaasti sekä sitouttamalla yksilöä tehostetaan työn laatua. Johtamisjärjestelmän virtaviivaistaminen ja tuleva organisaatiomuutos vaikuttavat myös johtajien toimintaan. Vanhoista menettelytavoista on kuitenkin osittain luovuttava, jotta uusille käytänteille luodaan tilaa (Liikola 2007).

Syväjohtamisen teoriasidonnaisuus on osittain ongelmallista. Johtajuuden tutkimus ja sen ympärillä käytävä tieteellinen keskustelu ovat laajentuneet huomattavasti kahdenkymmenen vuoden aikana. Johtamista ja johtajuutta ei uusimpien tutkimusten valossa voida täysin erottaa toisistaan. Tilan, ajan ja paikan käsitteet ovat yhdistyneet jo tutkittuun johtajuuteen henkilöön liittyvänä ilmiönä (Ropo & Salovaara 2010). Johtajuuden ilmiötä on lisäksi alettu ymmärtää myös sen sosiaalisesta kontekstista käsin (Ladkin 2010). Johtajuus on ennen kaikkea ryhmän vuorovaikutussuhteista nouseva kaksisuuntainen ilmiö (Uhl-Bien 2006). Johtaminen on ihmisluonnon osa (Hofstede 1993) tarpeidemme ohjatessa meitä (Maslow 1954).

Jos tuloksellisuutta ei mitata, tavoitteita on vaikea saavuttaa. Toisaalta ilman tavoitteita ajaudutaan kehittämään vain tekemistä, ei tuloksellisuutta. (Koli 2011.) Mitä tuloksellisuus syväjohtamisen kaltaisessa toiminnassa oikeastaan on? Ja jotta tuloksellisuuteen päästään syväjohtamisen osalta, mitä syväjohtaminen käytännössä Puolustusvoimien koulutushenkilökunnalle merkitsee?

Syväjohtamisen termi on eri toimintaympäristöissä muuntunut huomattavan usein muotoon *syvältä johtaminen*, jolla viitataan negatiiviseen sävyyn eräänlaiseen pakko-johtamiseen. Tässä laadullisessa tutkimuksessa pyritään sukeltamaan syväjohtamisen toimintakenttään ja arvioimaan sen vaikutuksia kouluttajien kokemusmaailman kautta. Vertaamalla syväjohtamisen mallin tavoitteellisia vaikutuksia (Nissinen 2004, 45) laadullisen analyysin esille nostamiin seikkoihin, voidaan johtamisen kenttää pyrkiä tulkitsemaan uudella tavalla. Kuten Gadamer (2004) asian kiteyttää: ”Ymmärrys on sitä, että ymmärtää toisin.”

II. TUTKIMUKSET PERUSVALINNAT

1. Tutkimuksen päätehtävä

Johtamismallit ovat oman aikansa peilejä, joilla on myös historiallinen taakkansa. Aikalaiset luovat omia kullekin ajalle tyypillisiä johtamishanteita, jotka eivät aina mukaudu ympäristön muutoksiin. Ongelmaksi on muodostunut uusimman johtamisen tutkimuksen valossa vuosikymmenten ajan jatkunut liiallinen kaksijakoisuus: johtamista ja johtajuutta tarkastellaan hyvin useissa tutkimuksissa hyvän ja huonon välimaaston sijoittuvana ilmiönä.

Syväjohtamisen mallia on tutkittu Suomessa usean tieteenalan pro gradu – tason tutkimuksissa (ks. Syrjänen 2003; Purhonen 2003; Komulainen 2003; Vaarala 2005; Pukkila 2006; Kivinen 2006; Anttalainen 2006; Pitkänen 2007; Anttolainen 2007; Kontsas 2008; Anttila 2008). Tutkijoita on kiinnostanut erityisesti syväjohtamisen käytettävyys muilla toimialoilla sekä mallin jalkauttamisen teho varusmieskoulutukselle. Kinnunen (2003) on väitöskirjassaan tutkinut pitkittäistutkimuksena johtamisen kehittymistä juuri syväjohtamisen viitekehyksen kautta. Vuorio (2001) on yhdistänyt syväjohtamisen tutkimukseen myös laadun ja tehokkuuden. Hietikko (2008) on käyttänyt syväjohtamisen viitekehystä Taru Sormusten Herrasta – teoksen kautta toteutetussa väitöskirjassa vallasta ja johtajuudesta.

Syväjohtamisen malli pohjautuu transformationaaliseen¹ johtamiseen (Burns 1978; Bass 1985), jonka nousuvuodet ajoittuvat 1980-luvun alkuun. Viitattu johtamismalli on sitä ennen vallinneen transaktionaalisen² johtamisen vastakohta. Tarveteorioiden antaman kritiikin seurauksena transformationaalisen johtamisen ideassa on keskitytty alaisten tarpeiden tyydyttämiseen erinomaisella johtajuudella. Nissinen (2000b, 25) viittaa juuri transformationaaliseen johtajuuteen puhuessaan uudesta johtamisen paradigmasta.

Nissinen (2000b, 81; 2004, 20) tuo esille ajatuksen johtamisesta inhimillisenä vuorovaikutuksena, jota voi harjoitella. Syväjohtamisen malli on tämän harjoittelun tueksi tarkoitettu oppimishjelma,

¹ *Transformation*, muuttaminen, muodonmuutos. (Englantilais-Suomalainen suursanakirja 1981, 1062)

² *Transaction*, toimitus, suoritus, liiketoiminta. Etuliite trans- viittaa myös jonkin yläpuolella olevaan. (Englantilais-Suomalainen suursanakirja 1981, 1062)

joka tukee johtajaksi kasvamisessa. Itseohjautuva eli oman toimintansa kriittiseen tarkasteluun kykenevä johtaja on tehokas.

Nissinen (2004, 45) esittää oman tulkintansa ja empirian pohjalta kolme perusoletusta syväjohtamisen vaikutuksista. Niiden mukaan ”Tehokkaampia ovat syväjohtamisen kulmakiviä toteuttavat johtajat. Aktiiviset kontrolloivat johtajat ovat tehokkaampia kuin passiiviset johtajat. Edettäessä passiivisesta johtamisesta kontrolloivaan johtamiseen ja edelleen syväjohtamiseen, havaitaan huomattava tehokkuuden lisääntyminen. Tehokkaimman eli syväjohtamista toteuttavan johtajan käyttäytymisprofiili on samantyyppinen yli organisaatio- ja kulttuurirajojen.” Tämä tehokkuusajattelu ei ole täysin kyennyt vastaamaan käytännön haasteisiin. Tarve mallin kriittiselle tarkastelulle on lisääntynyt Puolustusvoimien tulevan organisaatiomuutoksen aiheuttamissa paineissa.

Kullan (2011) tuore väitöstutkimus³ vahvistaa näkemystä siitä, etteivät Puolustusvoimat ole kyennyt vahvistamaan paikkaansa Suomen suurimpana johtajakouluna. Haastateltavat eivät kokeneet oppineensa johtamistaitoja varusmiesaikanaan niin usein kuin väitetään. Tämä on ristiriidassa Puolustusvoimien näkemyksen⁴ kanssa siitä, mitkä syväjohtamisen malliin perustuvan johtamiskoulutuksen todelliset vaikutukset ovat.

Uusi paradigma on törmännyt muutokseen myös tieteellisellä kentällä. Siinä johtajuuden käsite nähdään yksilö-keskeisenä kysymyksenä. Kritiikki on kohdistunut etenkin siihen, ettei johtajuutta voida yksinomaan rakentaa vain pienistä kokonaisuuksista niitä yhdistämällä. Huonon, hyvän ja erinomaisen johtajuuden yksittäiset tekijät eivät ole irrotettavissa siitä taustasta ja kokonaisuudesta, jossa johtajuutta esiintyy ja jonka pohjalta sitä tarkastellaan (Ladkin 2010, 4-5). Tämä ongelmallisuus kuvastaa syväjohtamisen osalta siitä käytyä teoriakeskustelua.

Tämän päivän *johtajuus*-tutkimus on enemmän sekä että – orientoitunutta. Asiajohtamista ja ihmisten johtamista ei täysin voida erottaa toisistaan. Johtaminen ja johtajuus ovat molemmat vuorovaikutusta ihmisten välillä. Lisäksi johtamistyön haasteellisuus syntyy juuri siitä, että

³ Kullan (2011) tutkimuksessa haastateltiin Suomen 50 suurimman pörssiyrityksen listalta kahtakymmentä toimitusjohtajaa. Tulokset osoittavat, etteivät suomalaiset toimitusjohtajat nosta johtamiskirjallisuutta, johtamiskoulutusta saati johtamismetodeja tärkeimmiksi johtamisen kehittymisen osatekijöiksi.

⁴ Puolustusvoimat käyttävät syväjohtamisen mallia johtamiskoulutuksessaan. Syväjohtamisen vaikutuksia ovat tyytyväisyys, tehokkuus ja yrittämisen halu (Nissinen 2000b, 102).

johtaminen pyrkii asioiden järjestykseen ja hallintaan samalla, kun johtamisen toimintaympäristö muuttuu kaiken aikaa (Ropo ym. 2005, 24–25; Arjanne 2006, 15–17). Uuteen päästään integroimalla vanhojen teorioiden hyvät puolet (Sydänmaanlakka 2004, 71–72). Uusimman tutkimuksen valossa näyttää myös siltä, ettei johtamista ja johtajuutta voida edes tarkastella toisistaan erillisinä ilmiöinä. Johtaminen on kokonaisuus, joka muodostuu ilmiön molempien puolien lisäksi ajan, paikan, tilan ja vuorovaikutusprosessien summana. (Ropo ym. 2005; Eriksson 2010; Crevani ym. 2010)

Vallalla oleva yhteiskunnallinen ilmapiiri on suosinut väittämää, jonka mukaan varusmiespalvelus kasvattaa pojista miehiä. Sen lisäksi Puolustusvoimille annetaan suurta painoarvoa johtamiskoulutuksen antajana. Johtamiskoulutuksella on tähän saakka nähty olevan myös yhteiskunnallista merkittävää vaikutusta osittain myös sotakokemuksista johtuen. Kouluttajien antamalla kuvalla johtamistoiminnasta on suuri vaikutus nuoriin. Leskisen (2011) tutkimus osoittaa motivaation tippuvan siinä suhteessa, mitä palveluksesta saadaan. Jos ei tunne paljon saavansa, ei myöskään ole itse valmis antamaan.

Nissinen (2000b, 104–108) tuo esille, että yksi syväjohtamisen mallin suurimmista haasteista on ymmärtää ero päivittäisen käytännön ja varsinaisten oppimistavoitteiden välillä. Tarvitaan pitkäjänteistä ja yksilöllistä kehittämissuunnitelmaa, jotta johtajan henkilökohtaisista kokemuksista saadaan kulmakivien kautta nostettua kehittymiselle olennaista tietoa. Johtajuuden tutkimus, etenkin sotilasjohtajuuden, voi Nissisen (2000b, 20) mukaan parhaimmillaan toimia koulutuksen kehittämisen katalysaattorina. Haasteena on kuitenkin se, miten koulutustulokset saadaan Puolustusvoimien sisällä valtakunnallisesti vertailukelpoisiksi. Lisäksi on löydettävä resursseja pitkäjänteiseen kehittämistoimintaan organisaatiossa, jossa urakierrolla ja tehtävien vaihdolla pyritään kehittämään yksilöiden johtamisominaisuuksia.

Kinnusen (2003, 221) tutkimustulokset kuitenkin osoittivat jo lähes kymmenen vuotta sitten, ettei työssä oleville henkilökuntaan kuuluville sotilasjohtajille anneta riittävästi tukea palautteiden keräämiseen ja kehityssuunnitelmien laatimiseen. Tämän johdosta palaute jätetään usein keräämättä tai palautetta ei hyödynnetä johtamisen kehittämissuunnitelmien teossa. Jatkokoulutusta kyllä tarjotaan esimiesvalmennuksen muodossa, mutta lähtökohtaisesti esimiehille, joilla on jo pitkä ura takanaan.

Syväjohtamisen vaikutusten tutkimisen pääongelmiksi nousevat edellä kerrotun perusteella syväjohtamisen teoriamallin vaikutus käytännön johtamiseen ja sen kehittämiseen. Syväjohtamisen

osalta onnistuneella johtamisella tavoitellaan tehokkuutta, yrittämisen halua ja tyytyväisyyttä (Nissinen 2009, 99). Tehokkuus-ajattelun liittäminen syvälliseen ihmisten johtamiseen perustuvaan malliin on käytännön toiminnassa osoittautunut haasteelliseksi.

Onnistuneella johtamisella pyritään siis tehokkuuteen, jonka toteutumista hidastavat ja osittain myös estävät resurssipula ja palautejärjestelmien ongelmat. Uuden näkökulman, vanhentuneen paradigman sekä laajentuneen tieteellisen keskustelun asetelmasta käsin tutkimuksen keskeinen kysymys muodostuu seuraavaksi: *Miten varusmieskouluttajat, jotka haluavat kehittää omaa johtamistaan, hyödyntävät syväjohtamisen vaikutuksia omassa johtamisen kehittämisessään?* Lisäksi pohdin, mitä tekijöitä parantamalla syväjohtamisen mallia voitaisiin kehittää entisestään.

Tutkimuksen päätehtävän asettamista kuvatuksi tukevat uusimman johtajuus-tutkimuksen huomioidut johtajuuden luonteesta. Johtamista pidetään sosiaalisena ilmiönä, jossa subjekti on maailmansa osa. Tarkastelija on tällöin saman maailman sisällä kuin toimijat. Johtajuudessakin on kyse kontekstista sekä toimijoista, jotka johtajuuden ilmiön määrittävät. Johtaja henkilönä ei olekaan kaiken tarkastelun ja toiminnan keskipisteessä. (Uhl-Bien 2006, 654–655; Ladkin 2010.) Uuden näkökulman tarpeen on nostanut jo viisitoista vuotta sitten esille myös Ukkonen (1994, 19): Nykyaikainen johtaminen edellyttää, että lisääntyvässä määrin paneudutaan siihen, miten yksilö toimii ja miten hänen tulisi toimia johdettavana.

Kinnunen (2003, 220) on todennut kadettien johtamiskäyttäytymisen kehittymistä tutkittuaan syväjohtamisen mallin kehittämisalueeksi erityisesti avointen kysymysten lisäämisen palautejärjestelmiin syvällisemmän havainnon muodostamiseksi. Syväjohtamisen mallia kehitettiin jo tutkimuksen valmistumisen aikoihin enemmän varusmies- kuin henkilökuntalähtöisesti. Työelämässä riittämättömät resurssit näkyvät siinä, että työpisteissä johtamisen kehittyminen jää jokaisen omalle vastuulle. (mts. 220) Tarvitaan lisätutkimusta, jotta muutoksia saadaan aikaiseksi. Lisäksi kulttuurien analysointi auttaa ymmärtämään muun muassa organisaation sukupuolijärjestyksen voimaa Ruoho & Torkkola 2010, 79; Ropo ym. 2005, 142).

2. Tutkimuksen tavoitteet

Tiedon ja tutkimuksen haarat vastaavat aina vallan ja valtasuhteiden muotoja. Tieto itsessään on niin muodollisesti kuin sisällöllisesti yksi osapuoli yhteiskunnallisen kehityksen suunnasta käytävässä kamppailussa ja tieteellisessä keskustelussa. (Foucault 1980, 224.) Analysoitaessa tiettyä

tiedon lajia ja muotoa eritellään samalla tiettyä vallan muotoa. Tiettyyn rajaan saakka tietoa ja valtaa voidaan pitää toistensa synonyymeinä. (Alasuutari 2001, 24.)

Klassinen jako tieteellisen tutkimuksen piirissä avautuu keskusteluna teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen eroista. Molemmat tutkimustyytit, teoreettinen ja empiirinen, voivat tutkia samaa ilmiötä. Ero liittyy tarkastelun näkökulmaan ja argumentaation eroihin. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 20–21.) Tieteellinen keskustelu on myös viimeisen parinkymmenen vuoden aikana synnyttänyt metodeja, jotka eivät ole puhtaasti luokiteltavissa kumpaankaan tutkimustyyppiin. Jako kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen on saatettu kyseenalaiseksi. (Alasuutari 1999, 26.) Teoreettinen analyysi on yksinkertaistaen tutkijan tapa ongelmanratkaisuun (Rosenberg 1984; Niiniluoto 1980).

Laadullinen tutkimus on tyypiltään empiiristä, jolloin tutkimuksessa on kyse empiirisen analyysin tavasta tarkastella havaintoaineistoa argumentoiden (Tuomi & Sarajärvi 2009, 22). Empiirisen tutkimuksen kohteena on jokin reaali maailman ilmiö, kuten syväjohtaminen, josta hankitaan uutta tietoa. Tutkimuksessa voidaan testata, toteutuuko jokin teoriasta johdettu hypoteesi käytännössä tai tutkimusongelmana voi olla myös jonkin ilmiön tai käyttäytymisen syiden selvittämisen tai ratkaisun löytäminen. (Heikkilä 1998, 13.)

Tiedonintressejä voidaan luokitella myös Habermasin (1976, 134) esiin tuoman jaottelun mukaisesti. Tiedon ja intressien suhde on funktionaalinen, jolloin tieto ja tietäminen liittyvät kiinteästi historiallisen ihmisen universaaliin pyrkimykseen tuottavat oma olemassaolonsa ja uusintaa itsensä lajina. Samalla intressit määrittävät ne erityiset näkökulmat, joista käsin voimme käsittää todellisuutta. Tiedonintressien kautta elämismailman kokemukset organisoituvat yhteiskunnalliseksi tiedoksi. Tiedonintresseillä saadaan aikaan informaatiota, tulkintaa ja analyysiä (mts. 136).

Tekninen, käytännöllinen (hermeneuttiseen) ja vapauttava (emansipatorinen) tiedonintressi eroavat toisistaan niiden tarjoaman tiedon viitekehyksen osalta. Teknistä tiedonintressiä käytetään erityisesti empiiris-analyttisissä tieteissä johtuen pitkälti sen tiedon olemassaolon ja argumentaation intressistä. Ihmisten on tuotettava instrumentaalisen toiminnan avulla luonnosta kaikki se tieto, mitä he tarvitsevat uudistaakseen materiaalisen olemassaolonsa. Teknistä tiedonintressiä tarvitaan erityisesti tuottamaan tietoa luonnon manipulointia varten. (Habermas 1976, 132.)

Käytännöllinen tiedonintressi näkee yhteiskunnan funktion laajempaan kuin itsensäilytyksen turvaavana järjestelmänä. Symbolisilla prosesseilla sosiaalistetaan ja määritetään yksilön elämää. Tekninen tieto tarvitsee tämän johdosta tuekseen myös käytännöllistä tietoa. Praktisella tiedolla voidaan luoda sellaista tietoa ja kulttuuristen symbolien tulkintaa, jotka mahdollistavat yhteiskunnallisen toiminnan orientoitumisen yhteiskunnallisten perinteiden puitteisiin. Ymmärtävää eli hermeneuttista tiedonintressiä käyttävät etenkin historiallis-hermeneuttiset tieteenalat. (Habermas 1976, 130, 135.)

Vapauttavaa eli emansipatorista tiedonintressiä käyttävät erityisesti kriittiset tieteet. Tiedonintressi pyrkii vapauttamaan ihmisen perinteiden ohjaamasta ajattelusta ja olemisesta. Tähän pyritään itsereflektion avulla ja pyrkimällä kypsään ihmisyyteen. Vapauttavalla tiedonintressillä ei tästä syystä ole omaa kohdealuetta vaan se voidaan liittää kaikkeen inhimilliseen olemiseen ja tekemiseen. Päämäärä, emansipoitunut yhteiskunta, toteuttaa jäsentensä kasvamista kypsyyteen ja mahdollistaa tällä tavalla pakotuksesta vapaata kommunikaatiota ihmisten välillä. (Habermas 1976, 130, 137.)

Johtamistutkimuksen kentän ja tässä tutkimuksessa erityisesti syväjohtamisen kannalta huomio kohdistuu käytännöllisen tiedonintressin kautta käytettyyn hermeneuttisen ymmärtämisen kehään. Hermeneuttisessa menetelmässä ymmärrys ja tulkinta nousevat pääosaan. Ymmärryksen kohteena on ihmisen toiminta, kulttuuri tai esimerkiksi teksti ja niiden taustalla olevien merkitysten selvittäminen. Hermeneuttinen kehä avaa sitä prosessia, jolla totuutta lähestytään jatkuvasti ja vähitellen. (Sjöström 1998, 74–76.)

Tätä ymmärtämiseen pyrkivää otetta tukee myös Vartolan (2009, 32) Weberin tuotannosta pelkistetysti esittämät ilmaisut yhteiskuntatieteiden tavasta tuottaa tietoa. Vartolan mukaan ”yhteiskuntatieteet eroavat ratkaisevasti luonnontieteistä, sillä ne tarkastelevat ajattelevia, tahtovia ja tavoitteellisia subjekteja. Tästä seuraa, ettei tiede voi ylittää tai sivuuttaa sitä merkityksenantoa, jonka ihmiset omalle sosiaaliselle toiminnalleen asettavat. Siksi tieteen on aina ensin koetettava ymmärtää (*Verstehen*), mikä on ihmisten omalle sosiaaliselle toiminnalleen antama merkitys (*Sinn*), ennen kuin se voi koettaa selittää (*Erklären*) tuota sosiaalista toimintaa – sosiaalinen toiminta eroaa pelkästä käyttäytymisestä siinä, että siihen aina sisältyy toisiin ihmisiin liittyvä merkitys.”

Hirsjärvi ym. (2004, 128–130) jakaa tutkimuksen tarkoituksen kartoittavaan, selittävään, kuvailevaan tai ennustavaan tarkoitukseen. Huomattavaa on, etteivät nämä neljä eri määritettyä ole toisiaan poissulkevia. Tutkimus voi näin ollen sisältää useita tarkoituksia. (mt. 129) Tarkoitus ei ole, sukeltajan reitillä pysymisen ongelmaan viitaten, tehdä tutkimusta kaikesta ja kaikille.

Kartoittavassa otteessa etsitään uusia näkökulmia ja löydetään uusia ilmiöitä. Kartoittava tutkimus selvittää myös vähemmän tunnettujen ilmiöiden taustoja sekä kehittää hypoteeseja. (Tuomi ym. 2009, 126; Hirsjärvi ym. 2004, 129). Selittävä tutkimus sitä vastoin etsii selitystä tilanteeseen tai ongelmaan. Orientaatio on usein kausaalisuhteiden etsinnässä sekä todennäköisten syy-seuraussuhteiden löytämisessä. Kuvaileva ote esittää tarkkoja kuvauksia niin henkilöistä, tapahtumista kuin ilmiöistä. Sen tarkoituksena on lisäksi dokumentoida ilmiöstä keskeisiä, kiinnostavia piirteitä. Ennusta ote on nimensä mukaisesti ilmiöstä seuranneiden tapahtumien tai ihmisten toimintojen ennustamiseen pyrkivä ote. Jako neljään eri otteeseen ei kuitenkaan sisällä yksittäisiä tutkimusmetodeja, joten ne eivät automaattisesti anna tutkijalle työkaluja tutkimusprosessin hallintaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 129–130)

Haluan työssäni selvittää hermeneuttista kehää analyysin apuna käyttäen miten syväjohtamista todellisuudessa oman johtamisen kehittämisessä käytetään. Tutkimusotteiden joukosta valitsen *kartoittavan* eli eksploraatiivisen tutkimusotteen tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi. Kartoittavan otteen valitseminen tutkimuksen ohjaavaksi tavoitteeksi yhdistää tutkimuksen tavoitteet syväjohtamisen vaikutuksia ja syväjohtamisen sosiaalisen taustan vaikutuksia selventävästä tehtävästä. Lisäksi asetan työni käytännölliseksi tavoitteeksi johtamisen kehittämistä mahdollistavien tekijöiden kartoittamisen. Kartoittavan tutkimustavoitteen avulla nykyinen paradigma voidaan asettaa laadullisen tieteellisen tarkastelun kohteeksi tavoitteena tieto, joka vahvistaa, uudistaa tai murtaa nykyistä paradigmaa.

Tutkimuskohteen vastaajien ilmiölle antamat merkitykset rakentavat tässä tutkimuksessa johtamisen kehittämisen kokonaisuuden. Taustaoletukset ja sotatieteellinen näkemys aiheeseen on tarkoituksella jätetty sivuun. Tavoitteena on monitieteellisen viitekehyksen sekä merkitysmaailman ja toimintaympäristön ymmärtämisen kautta kartoittaa nykyhetken tilannetta. Sosiaalisen maailman ja sosiologian tutkimuksen antamat avut auttavat ymmärtämään johtajuus-tutkimuksen nykysuuntia moniparadigmaisuudesta käsin (Burrell & Morgan 1979, 22).

3. Tutkimuksen näkökulma

Tässä tutkimuksessa voidaan löytää seuraavat relevantit näkökulmat: varusmies, varusmieskouluttaja tai esimies. Mikäli syväjohtamisen vaikutuksia tutkitaan varusmiesten näkökulmasta, tarjoaa tutkimus yhteiskunnallisesti ikäluokittain vertailtavaa aineistoa esimerkiksi varusmiesjohtajien johtamisen kehittymisestä eri saapumiserien sekä - aselajien kesken. Jokaiselle saapumiserälle suoritetaan jo nyt palauteprosessiin kuuluvana esimerkiksi johtajaprofiilit. Lisäksi jokaiselle saapumiserälle teetetään loppukysely, jolla varusmieskoulutusta kehitetään (Kinnunen 2003, 220).

Kokonaismaanpuolustuksen kannalta varusmiesten kokemuksia ja näkemyksiä on jo tarkasteltu organisaation kehittämiseksi. Asevelvollisuustyöryhmän selvityksen (2011, 6) perusteella asevelvollisuuden tulee toimiakseen motivoida asevelvollisia. Tähän pyritään kehittämällä palautejärjestelmiä siten, että avointa palautetta voidaan antaa ja hyvistä käytänteistä oppia (mts. 14). Varusmiehet vaihtuvat kaksi kertaa vuodessa, mutta koulutushenkilökunta pysyy tehtävänkierrosta huolimatta lähtökohtaisesti samana.

Toiseksi syväjohtamista johtamisen kehittämisessä voidaan tarkastella esimiesten näkökulmasta. Esimiehillä tarkoitetaan tässä suhteessa perusyksiköiden varapäälliköitä, päälliköitä ja heidän esimiehiään. Nissisen (2000b, 13) tarkoittamassa mielessä esimiehet ovat operatiivisen tason toimijoita, jotka ohjaavat koko organisaation toimintaa ja perustehtävän toteuttamista eli kokonaismaanpuolustuksesta huolehtimista. Esimiehille on kuitenkin jo nykyisessä järjestelmässä tarjolla syväjohtamisen esimiesvalmennusta, jolla tuetaan johtamistaitojen kehittymistä. (Nissinen 2000b, 155–158.)

Kolmanneksi syväjohtamisen vaikutuksia voidaan tarkastella kouluttajien kautta eli niiden toimijoiden näkökulmasta, jotka ovat puun ja kuoren välissä. Kouluttajat kärsivät resurssipulasta eniten (Kinnunen 2003, 220). Samalla kouluttajat ovat niitä Nissisen (2000b, 13) kuvaamia taktisen tason toimijoita, joiden tehtävänä on toteuttaa varusmieskoulutus vuotuisille kahdelle saapumiserälle käskyn mukaisesti. Aikaisemmissa tutkimuksissa syväjohtamista on tutkittu pitkälti varusmiesten, kadettien ja opistoupseerien näkökulmasta tai teorialähtöisesti (Vuorio 2001; Kinnunen 2003). Kouluttajat sijoittuvat organisaation rakenteessa varusmiesten ja päällikkötason upseerien välille, toimivaan portaaseen.

Myös asevelvollisuustyöryhmän loppuraportti (2011, 15) nostaa koulutushenkilökunnan resurssipulan esille toimenpide-ehdotuksissaan. Raportin mukaan ”Puolustusvoimien sisällä tulee allokoita resursseja sekä tukea kouluttajia heidän vaativassa tehtävässään sekä kiinnittää huomio erityisesti nuorten kouluttajien tukemiseen. Lisäksi koulutushenkilökuntaa tulisi lisätä asevelvollisia kouluttaviin perusyksiköihin.” Budjettileikkausten sekä ehdottomien rekrytointikieltojen myötä lisähenkilökunnan palkkaaminen ei tunnu realistiselta vaihtoehdolta. Tämän vuoksi varusmiesten johtajakoulutuksessa tulisi keskittyä laadun tutkimiseen.

Laadullisen syväjohtamisen tutkimuksen näkökulmaksi on näin ollen relevanttia valita varusmiesten johtajakoulutuksesta vastaavat kouluttajat. Varusmiesten oppiminen ja esimiesten ohjeiden toimivuus konkretisoituvat kouluttajan toiminnassa, jota arvioidaan paitsi varusmiesten, vertaisten, itsearvioinnin myös esimiesarvioinnin taholta. Kouluttajilla on kuitenkin valtava vastuu sellaisen motivoivan toimintaympäristön luomisessa, jossa nuori saa mahdollisuuksia ja tilaa kehittyä. Tehtävä ei ole helppo, jos kouluttaja on vasta itse koulunpenkiltä valmistunut. Tutkimustulokset vain vahvistavat entisestään varusmiesten merkitystä kouluttajien syväjohtamisen kehittämiseksi.

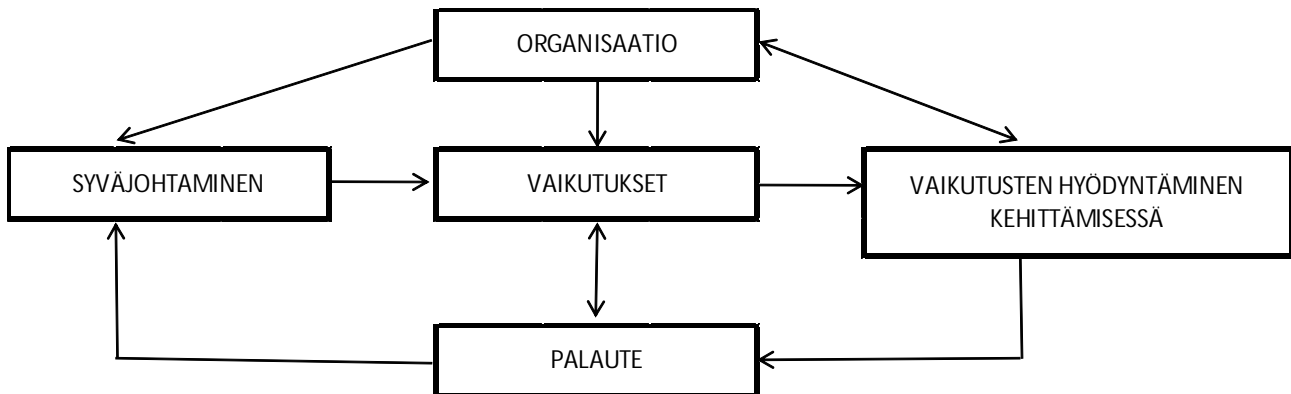
Kouluttajien näkökulman valintaa tukee myös se, ettei kouluttajille tarjota tällä hetkellä valtakunnallisesti yhteneväistä ja yhdenmukaista syväjohtamisen koulutusta ja palautejärjestelmien käytön mallia. Syväjohtaminen vaatii myös yksinkertaistettuna metodina taustalleen koulutusta ja tietoa syväjohtamisen teesien sisällöstä ja ulottuvuuksista. Ennen kaikkea syväjohtaminen johtamisen kehittämisen mittarina tarvitsee tuekseen myös selkeitä arviointijärjestelmiä. Tämän hetkisen tilastolliseen otantaan perustuvat kyselyt eivät riitä kattamaan syväjohtamisen laadullista puolta. Juuri tästä syystä syväjohtamisen analyysi kouluttajien näkökulmasta voi tarjota uutta relevanttia tietoa tutkimuskohteen osalta.

III. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

1. Tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet

Olen asettanut tutkimukselleni neljä pääkäsitettä: organisaatio, syväjohtaminen, vaikutukset sekä palaute. Käsitteet kumpuavat syväjohtamisen mallin valmiista viitekehystä sekä käsitteistä, joita tutkittavat ovat asettaneet merkittäviksi oman johtamisensa kehittämisen kannalta.

Organisaation ja organisaatorakenteen vaikutukset organisaation sisäisiin prosesseihin vaikuttavat myös johtamiseen. Syväjohtaminen puolestaan sisältää ne johtamisen ja johtajuuden kannalta relevantit merkitykset ja viitekehysten, jossa syväjohtamisen mallin kanssa toimitaan. Kehittymistä on tarkasteltava omana kokonaisuutenaan jo tutkimusongelman perusteella. Palaute on se suurin yhteinen nimittäjä, joka kehitymisprosessia ohjaa ja jolla sitä organisaation tasolta ohjataan.



Kuvio 1 Pääkäsitteet teoreettisessa viitekehyksessä

2. Organisaatio

Organisaatio on rakenne, joka kuvaa ryhmää ihmisiä tekemässä itsenäisesti työtä jonkin tarkoituksen eteen. McShane ja Von Glinow (2000, 5) määrittävät organisaation yksinkertaisuudessaan ”ihmisiksi, jotka työskentelevät yhdessä saavuttaakseen asetetut tavoitteet”. Yhteistyölle on muodostettu rakenteellisia kaavoja, joiden seurauksena organisaatioissa toimivat yksilöt odottavat toistensa tekemän organisoidusti tietyt asetetut tehtävät.

Lähtökohta organisaatioiden olemassaololle on lähes poikkeuksetta jonkin tehtävän suorittaminen. Jones (2001, 27) pitää organisaatiota työkaluna, jota ihmiset käyttävät koordinoimallaan omia toimiaan saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Nämä tavoitteet voivat olla toiveisiin liittyviä tai

arvosidonnaisia. Jones jatkaa organisaation määrittelyä vielä painottamalla, että organisaatiot ovat arvoihin perustuvia systeemejä, jotka ottavat ympäristöstään vaikutteita. Nämä vaikutteet muuntuvat organisaatiossa taitojen ja tiedon kautta esimerkiksi hyödykkeiksi ja palveluiksi. Organisaation käyttö antaa ihmisille mahdollisuuden lisätä erikoistumista ja työnjakoa, jolloin organisaatio on valmiimpi vastaamaan ympäristön haasteisiin ja ratkomaan monimutkaisempia ongelmia. (mts. 27)

Organisaation perustehtävän tarkoituksena on määritellä organisaation olemassaolon tarkoitus ja työnjaon perustelu eli mitä organisaatiossa pitää tehdä ja saada aikaiseksi. Tarvitaan selkeitä toiminnallisia rakenteita, jotta työyhteisön jäsenet voivat toteuttaa perustehtävää ja saavuttaa siihen liittyvät tavoitteet. Tästä johtuen työntekijöillä on oltava selkeä kuva organisaatiosta, jotta työprosessien kulku ja toiminnan organisointi on selvää. Työpaikan ja koko henkilöstön tulevaisuus riippuu siitä, miten organisaatiossa hoidetaan sen perustehtävää. (Järvinen 2000, 27–33, 41–42.)

Monissa organisaatioissa perustehtävän määrittely on hyvin hankalaa johtuen esimerkiksi hyvin käsitteellisistä tai ei-havainnollisista tehtävistä ja niiden problematiikasta. Myös yksityisen ja julkisen organisaatioiden kesken on eroavaisuuksia perustehtävän löytymisen ja sen legitimoinnin kesken. Yksityiset organisaatiot joutuvat jatkuvasti testaamaan olemassaolonsa oikeutusta rahoitusmarkkinoiden sekä tuottavuuden ristitulella. Julkiset organisaatiot ovat taas hyvin pitkälti julkista varoista rahoitettuja, jolloin perustehtävän määrittely saattaa jäädä vähemmälle huomiolle usein vakavin seurauksin. Tänä päivänä johtamistyön merkitys nähdään ennen kaikkea ihmisten auttamisessa ja yhdessä tekemisessä (Halonen 2001, 157). Tällä hetkellä julkiset organisaatiotkin joutuvat taistelemaan olemassaolostaan hallituskausittain.

2.1. Sotilasorganisaatio

Sotilasorganisaation suhde johtajuuteen määrittyy organisaatorakenteen kautta. Sotilasorganisaatioiden toimivuuden perustana pidetään usein linjaorganisaatio-rakennetta, jossa korostetaan johtajan jakamattoman vastuun periaatetta. Vastuun problematiikka tulee esiin käytännössä etenkin henkilökohtaisen vastuun osalta; kasvotonta, rakenteellisesti jäykkää organisaatiota on helppo syyttää. (Nissinen 2000b, 36)

Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria voidaan pyrkiä hahmottamaan myös sen rakenteista käsin, kuten Laaksonen (2004, 96–97) on tehnyt. Laaksonen avaa Puolustusvoimien totuuskäsitystä

pohtimalla sitä, onko sotilasorganisaatiossa totuus aina sotilasesimiehen määrittelemä. Sotilaan sotilaille antamalla sotilaskäskyillä ohjataan organisaation toimintaa. Sotilaskäskyä ei myöskään tarvitse perustella eikä siihen voi hakea millään keinoilla muutosta poiketen hallinnollisista käskyistä. Pyramidin kaltaisen rakenteen ja annettujen käskyvaltasuhteiden konkreettinen tulos on, että alemmat tasot syyttävät ylempiä tasoja asioiden ymmärtämättömyydestä. Samalla pitkät toimintaketjut aiheuttavat myös eristyneisyyttä horisontaalisen yhteistyön ollessa vähäistä. (mts. 96–97)

Yksilöiden huomioiminen byrokraattisessa rakenteessa on yleensä olematonta. Koneen kaltaisessa järjestelmässä organisaatio on ihmistä, yksilöä tärkeämpi. Luottamuksen kehittyminen on tällaisessa ympäristössä haasteellista, sillä säännöt ja normit ohjaavat toimintaa enemmän kuin ihmisten välinen luottamus. Byrokraattisen organisaatorakenteen etuna työntekijän kannalta on työn pysyvyys ja käskyihin nojautuva selkeys. Toisaalta byrokraatia passivoi työntekijöitä juuri normiston ja luottamuksen rakentumisen esteiden kautta. Rationaalisuus on byrokraattisessa organisaatiossa hyve, toisin kuin luovuus tai aloitteellisuus. Seurauksena on väistämättä työntekijöiden passivoituminen ja työhön väsyminen. (Virkkunen ym. 1987, 30–35.) On huomattava, että byrokraatian juuret ovat alkujaan armeijoiden piirissä sekä sellaisilla valtion tehtävälueille, joita kutsutaan alkuperäisiksi tai perustehtäviksi (Vartola 2009, 15–16).

2.2. Oppiva organisaatio

On hyvin tavallista, että johtamisen onnistuminen mitataan niissä aikaansaannoksissa, jotka esimies saa aikaiseksi vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Onnistumisen suhteutetaan samalla asetettuihin tavoitteisiin. Onnistumisen vaikutuksia tulisi tarkastella laaja-alaisesti ja monipuolisilla kriteereillä. Nissisen (2004, 48) mukaan johtamisen tutkimus on suuntautunut yhä enemmän nostamaan johtamisen tärkeimmäksi vaikutukseksi oppimisen aikaansaamisen. Vain välittömiä vaikutuksia aikaansaadessa tämä näkökulma kadotetaan.

Organisaation rakenne kuuluu osaksi kehittymisen prosessia usein siitä syystä, että yksilö määrittelee itsensä ensimmäiseksi rakenteiden kautta. Tämä näky konkreettisesti vastauksissa kysyttäessä henkilöiltä keitä he ovat. Vastauksena kerrotaan koulutus, työpaikka ja toimenkuva. Sisäisestä kulttuurista ei juuri puhuta. (Arjanne 2006, 26.)

Kehittymiseen ja oppimiseen tarvitaan kuitenkin itsetuntemusta. Johtajan on oltava tietoinen sisäisistä työkaluistaan, joita johtamisessa käyttää. Johtajakoulutukset kohdistetaan usein vanhempaan ikäluokkaan ja jo pitkään toimessaan työskennelleille esimiehille. Pahimmillaan organisaatio ei edes kerro, mitä johtajilta odotetaan juuri kyseisessä organisaatiossa. Perusoletus on, että johtaja, oli hän joutunut tai päässyt toimeen, alkaa olla johtaja siitä hetkestä alkaen, kun hänen valitaan. (Arjanne 2006, 26–27.)

Toisaalta yhteistyön johtamisessa tarvitaan myös karismaa, koska johdettavia on yleensä paljon. Karismaattinen johtajuus perustuu yksilön erityiselle luonteelle, pyhyydelle tai sankaruudelle. Organisaatioiden prosessuaalisena ja henkilöstöön liittyvänä kysymyksenä karismaattisuus sijoittuu johtajan ja johdettavan väliseen suhteeseen, jonka perusta löytyy psykologiasta sekä käyttäytymisestä. Samalla kun johdetut haluavat tulla johdetuiksi, karismaattinen johtaja kykenee siirtämään ideansa ja sen edellyttämän toiminnan alaisiinsa. (Salminen 2002, 105) Karismaattinen ja luova johtaja takaa persoonallaan laadun säilymisen sekä ideologian jatkuvuuden (Sveiby 1990, 78).

Rakenteista, jotka pakottavat hallintaan tai joihin hallinta pakottaa, voi tulla luovuuden muureja. Luovuus edellyttää ajatuksen kontrolloimattomuutta ja tiedostamattomuutta todellisuuden rajoista. Tietoisuutta kontrolloitaessa rajoitetaan ajatuksen lentoa ja voimaa. (Arjanne 2006, 58.)

2.3. Organisaatiokulttuuri

Kulttuuri on yksi käytetyimpiä ja hankalimpia käsitteitä yhteiskunta- ja humanistisissa tieteissä. Käsite suppeimmillaan kattaa Väliiverosen (1998, 17) määrittelemänä ”hengenviljelyn” sisältäen taiteen korkeimmat saavutukset ja laajimmillaan koko ihmisten arkielämän sekä elämäntapojen kirjon. Näiden sisälle voidaan vielä sijoittaa erottelut korkeakulttuurin ja populaarikulttuurin, valtakulttuurin ja osakulttuurin sekä hegemonisten ja alistettujen kulttuurien välillä.

Hall (1997, 1) näkee kulttuurin jaettuina merkityksinä. Kielen kautta asioista ja ajatuksista muodostuu kulttuuri, josta tulee yhteistä ja jaettua. Tätä yhteistä ymmärrystä voidaan kutsua sosiaalisesti rakennettuun ajatukseen siitä, että kaikki tieto on sidoksissa kieleen ja kulttuuriin. Hall kuitenkin korostaa, että viestinnän sanat ja kuvat tulee ymmärtää yhteisesti jaettuina ja ymmärrettyinä vain jossakin suhteellisessa ja käytännöllisessä merkityksessä.

Kulttuurintutkimus lähteekin usein siitä olettamasta, ettei millään asialla tai esineellä ole mitään itsestään selvää ja muuttumatonta merkitystä. Useat kulttuurintutkijat korostavat myös kulttuurin käytännöllisiä ja materiaalisia merkityksiä. Tavalla nimetä yhteiskunnallisia ongelmia, asioita, ihmisiä voi olla konkreettisia yhteiskunnallisia seurauksia. (Väliverronen 1998, 18–19.)

Organisaatiokulttuurin tutkimustietoa on tarjolla monipuolisesti. Yksi ymmärrettävimmistä malleista on Hofsteden (1993) kartoitus eri maiden kulttuurieroista. Hofstede jakaa organisaation kulttuurin neljään muuttujaan. Näitä ovat *individualismi-kollektivismi*, *epävarmuuden välttäminen*, *valtaerot* sekä *maskuliinisuus-feminiinisyys*. (Hofstede 1993, 44, 77, 120, 159.)

Kulttuurista on vaikea päästä eroon. Se asuu syvällä organisaatiossa ja sen toimijoissa. Aikaan suhteutettuna nopeakin muutos on kuitenkin pitkällisen työn tulosta ja aikaa vievä prosessi. Silti jokaisen organisaation jäsenen tekeminen luo kulttuuria koko ajan uudelleen. Organisaatio on tästä katsantokannasta aina historiansa ja nykyhetkensä summa ja vielä enemmän. Vain analysoimalla vanhaa ja nykyistä voidaan kartoittaa organisaatiokulttuuria edes siinä määrin, että on mahdollista päättää mistä tulisi päästää irti ja mikä on arvokasta säilyttää. (Arjanne 2006, 33.)

Organisaatiokulttuurin tutkimuksen antia erityisesti johtamistutkimukselle on siinä, että se kiinnittää huomiota organisaation sisäisiin ryhmiin, valtasuhteisiin sekä emotionaalisiin seikkoihin, jotka vaikuttavat eri toimijoihin. Schein (1978) on johtajien kehittymistä koskevassa seurantatutkimuksessaan tullut siihen tulokseen, ettei johtajuutta voi erottaa kulttuurin rakenteista. Tällä hän viittaa siihen, että ongelmiksi tunnustettavat asiat, joiden ympärille kulttuuri usein kehittyy, ovat tosiasiansa niitä samoja seikkoja, joiden vuoksi johtajuutta ylipäätään on olemassa organisaatiossa. Johtajuus on näin ollen kulttuurin luomista ja johtamista, ei vain tavoitejohtoista toimintaa. (Schein 1991, 182.)

Johtamistutkimusta tulisi näiden tietojen valossa tukea myös ryhmädynamiikan tutkimuksella. Scheinin (1991, 183) mukaan ryhmän johtajan tai perustajan oletukset ja ryhmässä muodostuneet auktoriteettisuhteet sekä johtajan ja ryhmän vuorovaikutus emotionaalisella tasolla määrittävät niin ryhmän kehitysvaiheet kuin kulttuurin. Mikäli ryhmä on muodostettu tehtävää varten, vaarana on, etteivät perustajat ja johtajat ole tarpeeksi tietoisia emotionaalisisista ansoista tai omista emotionaalisisista taipumuksistaan. Näin he tietämättään saattavat jouduttaa ryhmän emotionaalista kriisiä, eivätkä tunne keinoja suhtautua tällaiseen kriisiin. Itseluottamus ja itsekeskeisyys saattaa

huomaamatta rohkaista alaisia suureen riippuvuuteen. Kun johtaja ei tähän todellisuudessa ole valmis, seuraa pettymyksen tunteita.

Ruohon ja Torkkolan (2010, 81–82) Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri on muodostunut ilmiöksi, jota käytetään muissa organisaatioissa kuvailemaan valtasuhteita. Silloin organisaatio koetaan klassisena linjaorganisaationa, jota kuvailevat armeijametaforat. Toisaalta organisaatiosta puhutaan ryhmänä, jolloin sitä verrataan niin joukkueurheilun kuin perheeseen. Asemaa määritetään puhumalla kauluslaatoista ja väärään käskyttämiseen perustuvaa johtajuutta verrataan vänrikki Nappulan toimintatapoihin. Johtajuuden armeijakäytös tulee esiin myös puhuttaessa naisten etenemisestä ylimpiin päällikkötehtäviin. Naisten uran esteitä selitellään ”sotaväen puolelta tulleilla johtamisrakenteilla”. Toisaalta naisten pärjääminen nähdään miehiä motivoivana tekijänä. Lisäksi alais-esimies-suhde vertautuu armeijaan, jolloin ristiriitatilanteessa toimitaan ”kuin sotilaat” eli tavalla, jota esimies vaatii. (mts. 81–82.)

3. Syväjohtaminen

Syväjohtamisen malli on Puolustusvoimien uudistuneen johtajakoulutusohjelman tietosisällön ydin, joka pohjautuu transformationaaliseen johtamiskäyttäytymiseen. Syväjohtamisen malliin liittyy olennaisesti tavoiteltavaa johtamiskäyttäytymistä mittaava syväjohtamisen kysymyssarja. Syväjohtamisen malli itsessään on kehitetty suomalaisen kulttuuriympäristöön ja erityisesti sotilasorganisaatioon sopivaksi. Viitekehysineen malli tarjoaa monia soveltamismahdollisuuksia johtajakoulutusohjelmalle, mikäli mallin ja siihen liittyvän kysymyssarjan luonne työkaluna ja yksilöllisen ajattelun suuntaajana ymmärretään ja sisäistetään. (Nissinen 2000b, 79.)

Syväjohtamisella tavoitellaan erinomaista johtamiskäyttäytymistä. Nissisen (2004, 32) mukaan mielikuvamme erinomaisesta johtamiskäyttäytymisestä löytyy kollektiivisista kokemuksistamme. Samalla erinomaisen johtamiskäyttäytymisen piirteet on löydettävissä kaikista kulttuureista ja kaikista organisaatioista. Syväjohtamisen malli on suomalaisen kulttuuriympäristöön ja erityisesti sotilasorganisaatioon kehitetty työkalu, joka tukeutuu pitkälti transformationaalisen johtamisen esiintuoman uuden paradigman perusoletuksiin sekä niistä tehtyihin empiirisiin tutkimuksiin. (Nissinen 2000b, 79.)

Syväjohtaminen on käsitteenä laajempi kokonaisuus kuin mitä ensisilmäys antaa ymmärtää. Se on myös aikaisemmissa teoriakeskusteluissa määritelty osittain melko rajallisesti ottamatta kuitenkaan

kantaa jo itse nimessäkin kulkevan johtamisen ja toisaalta johtajuuden käsitteiden keskinäiseen suhteeseen. Tämä tutkimus pyrkii kuitenkin syväjohtamisen ilmiön laajempaan näkemiseen. Tutkimuksen tasolla tämä vaatii tietoista rajojen rikkomista jopa niin, ettei tieteellinen kirjallisuus välttämättä edes tarjoa selkeää ehdotusta sille, mihin eri pääkäsitteiden ja niistä kuroutuvien alakäsitteiden väliset rajat tulisi asettaa.

3.1. Johtajuus-tutkimus

Hietikko (2008, 60) selventää johtamis-tutkimuksen kenttää eri vuosikymmeninä. Taulukossa eritellään johtajuustutkimuksen eri näkökulmia viime vuosisadan loppupuolelta. Tämä auttaa hahmottamaan syväjohtamisen taustaa ja tutkimuskysymyksen juuria.

Taulukko 1 Johtamistaidollisen tutkimuksen vaiheita (Hietikko 2008, 60)

Realistisen maailmankuvan mukainen näkökulma: 1900-1950 Johtajan ominaisuuksien tarkastelu 1950-1970 Käyttäytymistieteellinen tarkastelu 1970-1990 Integroiva tarkastelu
Tulkinnallinen eli ymmärtävä näkökulma: 1970-1990 Transformationaalinen johtaminen 1970-2000 Ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen 1980-2000 Merkityksen (kulttuurinäkökulma) johtaminen
Postmoderni näkökulma: 1990- Johtaminen tekstuaalisena konstruktiona

Jako johtamiseen ja johtajuuteen liittyy suuresti johtajuus-tutkimuksesta käytyyn tieteelliseen keskusteluun. Johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset, usein eri asemissa olevat yksilöt toimimaan yhteistoiminnassa tavoitteiden saavuttamiseksi (Seeck 2008, 18). Johtamista voidaan kuitenkin tarkastella useasta näkökulmasta (Sydänmaanlakka 2004, 22). Käsitteitä johtamistutkimus ja johtajuustutkimus käytetään osittain ristiin samalla, kun yhä useammat tutkimustulokset antavat ymmärtää, ettei koko monitahoinen ilmiö olekaan jaettavissa yksinomaan johtamiseen asioiden aikaan saamisena ja johtajuuteen inhimillisenä voimana, joka saa aikaiseksi asioita yhdessä muiden ihmisten kanssa. (Ropo & Salovaara 2011.) Tässä tutkimuksessa termejä käytetään tietoisesti ristiin johtuen pitkälti jo tutkimuskohteen nimeämisestä: Syväjohtaminen

juontuu *leadership* -johtajuuden paradigmoista, vaikka kantaakin nimeä *johtaminen*. Viitekehyksessä käytetty johtaminen pohjautuu kuitenkin johtajuus-tutkimuksen tutkimustraditioon ja esitettyihin paradigmoihin.

Ihmissuhdejohtamisen anti johtamisen tutkimukselle on sen dikotomioita rikkova vaikutus. Eri johtamisteorioissa joitakin ominaisuuksia ja tyyplejä pidetään parempina kuin toisia. Tilanteet tosielämässä kuitenkin vaihtelevat suuresti ja alaisten odotukset ovat usein ristiriidassa keskenään. Konfliktien käsittely ja organisaation ohjaaminen vaatii johtajalta resursseja. Samalla johtajalta vaaditaan kykyä asettua erilaisiin rooleihin. Erilaiset roolivaatimukset saattavat johtaa tilanteisiin, joissa hän joutuu toimimaan omia periaatteitaan vastaan. (Toskala 2000, 16.)

Rooliristiriitoja ei Toskalan tarkoittamassa mielessä ole käsitelty Nissisen Syväjohtamisen (2000; 2004) osalta. Päästäkseen syväjohtamisen optimaaliseen tilaan eli tehokkaaseen ja hyvään johtamiseen on johtajan ymmärrettävä syväjohtamisen teesien vaikutus omaan toimintaan.

3.2. Johtajuus

Tässä tutkimuksessa johtajuus ymmärretään *leadership* -käsitteen alle muodostuvaksi ilmiöksi, jota tutkimuksen edetessä tarkastellaan lähemmin. Tutkimuskirjallisuudessa johtamisen ja johtajuuden välille on usein tehty jako, jonka tarkoitusperiä ja vaikutusta syväjohtamisen kannalta pyritään tässä tutkimuksessa ymmärtämään.

Johtajuudesta puhutaan, kun on kyse johtamisesta, jonka organisaatiossa työskentelevät yksilöt hyväksyvät. Pienten valtaerojen johdosta erityisesti Skandinavian alueella johtajuudesta on tullut tärkeä käsite. Johtajan tärkeimpänä tehtävänä on sopeuttaa, tehostaa ja muuttaa toimintaa jatkuvasti sen mukaan, mitä ympäristössä tapahtuu. (Karlöf 1999, 114.)

Asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen on perinteisesti erotettu toisistaan (Sydänmaanlakka 2004, 22) Johtaminen kuvastaa persoonattoman systeemin johtamista korostaen järjestelmiä ja työkaluja, joita organisaatiossa käytetään. Johtaminen on asiajohtajuudessa järjestelmä, jonka työkaluja ovat tavoitteet, ohjaus ja valvonta sekä rakenteet. Asiajohtamisen tavoitteena on selkeyttää, analysoida ja antaa keinot tavoitteeseen pääsemiseksi. Tunnejohtamisessa tärkeää on vastavuoroisuus ja todellinen yhteistoiminta. (Jones 2001, 164–169.)

Johtajuus voidaan määritellä kollektiiviseksi prosessiksi, joissa toimijoina ovat johtajat ja johdettavat. Nimeäminen johtajaksi ei vielä ole johtajuutta. Johtaja voi myös olla johdettava olosuhteista riippuen. Johtajuuden syntyminen on usein sidonnainen tiettyyn sosiaaliseen ja historialliseen kontekstiin. Johtajuuteen tarvitaan näin ollen johdettavia sekä tietty aika ja paikka. (Ladkin 2010, 11.)

Toisaalta johtajuuden prosessinäkökulmaan liittyy myös näkemys, jonka mukaan johtajuutta on se, että yksi tai useampi yksilö onnistuu kehystämään ja määrittelemään muiden kokeman todellisuuden. Johtajuudesta ja siihen viittaavista tilanteista on siis kyse, kun jollakin henkilöllä on velvoite tai oikeutus määrittää toisten ihmisten todellisuutta. Johtajuus on yksinkertaisten merkitysten johtamista. (Smircich ja Morgan 1982, 258.)

Burnsille (1978, 2–3) johtaja (leader) on tyrannin ohella hallitsija, mutta käsitteet ovat toistensa vastakohtia. Tyranni ei kuitenkaan voi olla todellinen johtaja siitä syystä, että todellisen johtajan tärkein päämäärä on aidon johtamisen kautta tuottaa kestävästä inhimillisen hyvän lisääntymistä. Tähän tavoitteeseen pyrkiessään johtajan on käytettävä valtaa. Vallan käyttämiseksi on omattava oikea tahtotila ja riittävästi resursseja eli halua ja kykyä. (mts. 12) Riippumatta vallan määrästä on johtaja siitä huolimatta sidottu ympäröivän maailman tapahtumiin, siellä vallitseviin tilanteisiin sekä toisiin ihmisiin (mts. 413.).

Johtajuuden eri määritelmät ovat vain osamääritelmiä ja lähestymistapoja, joista on eri aikoina ja eri tilanteissa valittava parhaat toimintatavat. Tämä edellyttää sitä, että johtaja on löytänyt nuo kaikki erilaiset puolet itsestään ja vielä enemmän sitä, että hän osaa niitä käyttää. Arjanne (2006, 17) tuo esille sen, miten tärkeää on nähdä kokonaisuuksien syvempiä merkityksiä, ilmiöiden merkityksiä, kuin koko ajan luoda uutta teoriaa. Tämä huomio tukee omalta osaltaan laadullisen tutkimuksen tekemistä jo olemassa olevasta paradigmasta, syväjohtamisesta.

3.3. Syväjohtamisen tausta

Syväjohtamisen malli on Suomen mittakaavassa tuttu erityisesti Puolustusvoimien kautta. Sotilasjohtaminen on totuttu yhdistämään erilaisiin kriisitilanteisiin, kuten sotaan ja rauhanturvatehtäviin. Rauhan aikana sotilasjohtaja kohtaa kuitenkin samoja haasteita kuin sodan aikana. Vastuu sekä tehtävän toteuttamisesta että ihmisistä on kuitenkin säilytään erilaista rauhan ja kriisin aikana. Sotilasjohtamiselle merkityksenomaista on erityisesti sen tehokkuuden mitattavuus;

sotilasjohtamisen lopullinen tehokkuus mitataan taistelussa. Ihmisten johtaminen kriisitilanteessa on johtamistilanteista vaativimpia. Johtajavalinnoilla ja johtajakoulutuksella voidaan vaikuttaa organisaatiotasolla tiettyjen ominaisuuksien kehittymiseen. (Nissinen 2000b, 11)

Sotilaallista johtamisprosessia kuvataan usein yksinkertaisena aikasarjana, jossa toiminnan valmistelu, päätöksenteko, toimeenpano ja valvonta ovat merkittävimpiä osa-alueita. Sodan kuvan muutos altistaa myös sotilasorganisaation muutospaineille, jolloin myös sotilaallisen johtamisprosessin laatuvaatimukset kasvavat. (Nissinen 2000b, 85) Tämä asettaa vaatimuksia myös kouluttajien johtamisen kehittämiseksi.

Sotilasjohtamisen tutkimuksella ei Nissisen (2000b, 16) esittämän mukaan ole olemassa yhtä ainuttakaan ja oikeaa paradigmaa tai tutkimustraditiota. Muuttuvat toimintaympäristöt sekä sodan ja rauhanajan erityiset tarpeet vaativat uusimman tiedon ennakkoluulotonta yhdistämistä jo olemassa olevaan teoriaan. Syväjohtamisen osalta Nissinen (2004) kuitenkin puhuu transformationaalisesta johtamisesta uutena paradigmana (kts. myös Hietikko 2008, 70; Sydänmaanlakka 2004, 42), johon syväjohtaminen pitkälti pohjautuu. Tässä suhteessa syväjohtamisen tutkimuksen taustalta löytyvä ideologia ei ole aivan aukoton tutkimuskirjallisuuden tarjoaman tiedon osalta.

Omista ominaispiirteistään huolimatta transformationaalisen johtamisen tutkijat ovat kiinnostuneita erityisesti prosessista, jonka avulla jotkut johtajat kykenevät innoittamaan seuraajiaan niinkin huomattavalla tavalla, että haasteiden voittaminen on mahdollista. Tähän tarvitaan kykyä ymmärtää seuraajien tarpeet ja motiivit sekä osaamista sopeuttaa oma toiminta tukemaan johdettavien toimintaa. Transformationaalinen johtaja kykenee motivoimaan ja luomaan uutta sekä luomaan selkeän vision organisaatiolle. Heihin luotetaan erityisesti siitä syystä, että kuvatuunlaiset johtajat antavat organisaatiolle olemassaolon tarkoituksen. (Sydänmaanlakka 2004, 42)

Konkreettisenä lähtökohdaksi johtamisen uuden paradigman nousulle pidetään Burnsien vuonna 1978 julkaisua teosta *Leadership*. (Nissinen 2004, 127; Ladkin 2010) Johtajuutta lähestytään Burnsien esittämän kautta vallan ja vaikuttamisen näkökulmasta. Johtajuuden perustehtävänä on kyseisen paradigman mukaan yhdistää johtajan ja alaisten yksilölliset tavoitteet ylempään tavoitteeseen saavuttamiseksi. (Nissinen 2000, 32) Transformationaalinen johtaminen lähtee siitä, että johtaja tunnistaa ja ottaa huomioon alaistensa tarpeita ja vaatimuksia. Johtaja nähdään alaistensa kehittymisen ja kasvamisen mahdollistajana. (Burns 1978, 12–17) Tyydyttämällä korkeamman tason tarpeita sitoutetaan alainen kokonaisvaltaisesti. Parhaimmillaan tästä kehittyvä kehittävä

vuorovaikutussuhde, jossa alaisten ja johtajien tavoitteet lähestyvät toisiaan. Samalla johtajista kasvaa alaistensa henkisen kasvun tukijoita ja ohjaajia. (Nissinen 2000b, 32)

Bass (1985, 1994, 1998) on kehittänyt Burnsia ajatuksia transformationalisesta johtamisesta eteenpäin. Merkittävin ero näiden kahden tutkijan ajattelussa on siinä, että ne näkevät transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen välisen suhteen erilaisina. Burnsille nämä kaksi ovat toistensa ääripäitä. Bass sen sijaan näkee johtajalle olevan mahdollista käyttää vaihdellen molempia johtamisen tapoja. Näin ollen kysymys kahden eri johtamistavan suhteesta johtajan käyttäytymisessä on se, joka on olennaisin tarkastelun kohde. (Bass 1985, 22; Nissinen 2004, 130)

Idea karismaattisesta ja kokonaisuuteen pyrkivästä johtamisesta sekä sitä tukevista palautejärjestelmistä on viety edelleen eteenpäin vuonna 2001 ilmestyneessä Metcalf ja Metcalfin transformationaalisen johtajuuden kysymyssarjassa (Ladkin 2010, 4). Nissisen (2000, 100–101) esittelemät syväjohtamisen johtamiskäyttäytyminen, johtamisen vaikutukset sekä syväjohtamisen kehittämisen tueksi tarkoitettu syväjohtamisen kysymyssarja perustuvat pitkälti Bassin (1985) sekä Metcalf ja Metcalfin (2001) teoksista johdettuihin ideoihin. Uusimman tutkimuksen puitteissa transaktionaalinen ja transformationaalinen johtamis-käsitys on yhdistetty kokonaisuudeksi (Bass, Avolio, Jung & Berson 2003, 207; Boerner, Eisenbeiss & Griesser 2007, 15–25)

3.4. Syväjohtamisen malli

Nissinen (2000b) on luonut syväjohtamisen mallin⁵ soveltumaan erityisesti johtamiskäyttäytymisen tarkasteluun. Syväjohtamisen malliin on tästä syystä otettu mukaan vain sellaisia ulottuvuuksia, joita voidaan ulkoisella palautteella luotettavasti arvioida. Johtajan valmiudesta syväjohtamisen malli sisältää vain yhden ulottuvuuden eli ammattitaidon. (Kinnunen 2003, 35)

Kokemuspohjainen kartoitus tuo Nissisen (2004, 32) mukaan kerta toisensa jälkeen esille sen, että syväjohtamisen ovat löydettävissä hyvästä johtamiskäyttäytymisestä. Syväjohtamisen kulmakiviä ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi sekä ihmisen

⁵ Tässä tutkimuksessa syväjohtamisen mallia tarkastellaan Vesa Nissisen teosten *Puolustusvoimien johtajakoulutus* (2000b), *Syväjohtaminen* (2004) sekä *Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla* (2008) kautta. Näistä jokainen teos tarkastelee syväjohtamista hieman eri näkökulmien kautta, vaikka kirjoittaja onkin sama. Ensimmäinen teos on selkeästi sotatieteellisestä viitekehyksestä tuotettu ja Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen julkaisusarjaan kuuluva tutkimus. Kaksi muuta kartoittavat syväjohtamista valmennusohjelmana, konsultin näkökulmasta.

yksilöllinen kohtaaminen. Sisällöllisesti syväjohtamisen malli on näin ollen tiivistelmä tavoittelemisen arvoisesta johtamiskäyttäytymisestä.



Kuvio 2 Syväjohtamisen malli (Nissinen 2000b, 99)

Syväjohtamisen perimmäinen idea on tarjota esimiesvalmennusta ja oppimisen mallia. Itse malli on rakennettu johtamiskäyttäytymisen näkökulmasta perustuen sille, mitä ihmiset yleisesti Nissinen (2000b, 2004) mukaan pitävät erinomaisena johtamiskäyttäytymisenä. Syväjohtamisen kysymyssarja tarjoaa työkalun, jonka avulla kerätään yksittäisille johtajille palautetta. Tästä palautteesta muodostetaan henkilökohtainen johtajaprofiili, jota on mahdollista laajentaa kokoamalla avointa sanallista palautetta esimiehen vahvuuksista ja kehittymistarpeista. (Nissinen 2000b, 80–81; 2004, 37–38.) Johtajaprofiilia käsitellään lisää palautteen pääkäsitteen yhteydessä.

Johtajana kehittyminen on syväjohtamisessa oppimista, jossa johtamisen tärkeimmät osat tiivistyvät. Valmius johtajana muodostaa perustan johtamiskäyttäytymiselle työyhteisössä. Tämä puolestaan johtaa työyhteisön sisällä tiettyihin vaikutuksiin. Palaute toimii takaisinkytkentänä vaikutusketjun alkuun. (Nissinen 2004, 39.) Seuraava kuvio pyrkii avaamaan johtamiskäyttäytymisen viitekehysten logiikkaa.



Kuvio 3 Johtamiskäyttäytymisen viitekehys (Nissinen & Pentti 2004, 40)

Nissinen (2000b, 79; 2004, 38) ymmärtää itse johtamiskäyttäytymisen viitekehysten sitovan johtamiskäyttäytymisen käsitteen laajempaan yksilölliseen näkökulmaan antaen samalla rakenteen syväjohtamisen mallille. Johtamisen viitekehys puolestaan antaa perusteet johtamisen kokonaisuuden hahmottamiselle.

Syväjohtaminen on liitettävissä ihmisen tarvehierarkiaan, jossa Nissinen (2004, 34) näkee perustarpeeksi turvallisuuden. Seuraavalla tarvetasolla yksilö pyrkii vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa saamaan sosiaalista hyväksyntää ja arvostusta. Ylimmältä tarvetasolta löytyy kasvu ja kehittyminen.



Kuvio 4 Syväjohtamisen tarvehierarkia (Nissinen 2004, 34)

Ihminen pyrkii tarvehierarkiassa eteenpäin, sillä oppiminen ja ihanteiden saavuttaminen on yksilölle tärkeää. Toisaalta etenemisen ylemmille tarvetasoille estyessä huomio keskittyy jälleen perustarpeiden vaalimiseen. Tarvehierarkian tasojen ei tarvitse olla täysin tyydytettyjä, vaan ne voivat myös osin korvata toisiaan. Organisaation ajautuessa vaikeuksiin tarvehierarkian täyttämisen suhteen, haasteet on analysoitava erittäin tarkasti. (Nissinen 2004, 34–35) Syväjohtaminen ja sen haasteet analysoidaan tässä tutkimuksessa juuri laadullisen analyysin kautta.

Nissisen syväjohtamisen yhteydessä esiintuoma tarveteoria muistuttaa huomattavasti Maslowin (1954, 1968, 1971, 1978) tarvehierarkiaa.



Kuvio 5 Maslowin tarvehierarkia (Maslow 1987, 43–44)

Nissinen tuo itsekkin esille syväjohtamisen mallin heikkouden sen suhteen, miten helposti se on ymmärrettävissä väärin. Syväjohtaminen ja siihen liittyvä kysymyssarja ovat työkaluja johtamisen kehittämiseen. Henkilökohtaisen johtajaprofiilin tarkoituksena on luoda johtajaksi koulutettaville pohja syväjohtamisen periaatteiden käytännölliselle tulkinnalle. (Nissinen 2000b, 79) Tämä vierittää tavallaan vastuun mallia käyttävälle organisaatiolle ja siinä toimiville yksilöille. Se ei kuitenkaan täysin poista teoreettiselle mallille asetetuille vaatimuksille teorian ja käytännön toteutuksen suhteen.

Syväjohtamisen mallin vahvuuksiin kuuluu se, ettei sitä ole suunnattu pelkästään keskijohdolle ja ylimmälle johdolle. Näin hyvä esimiesvalmennus ei kohdennu pelkästään esimiehiin vaan koko henkilökuntaan. Tämä luo kasvualustaa yhteisille johtamis- ja toimintakulttuureille. Johtajan kehittyminen on syväjohtamisen esiin tuomassa mielessä elinikäinen prosessi, jota organisaation sisäisen kehittämisen tulisi kunnioittaa. Pysyviä tuloksia saadaan aikaiseksi vain systemaattisilla, jatkuvilla oppimista edellyttävillä lähestymistavoilla. Tämä vaatii organisaation jokaisen johtamistason aitoa sitoutumista itsensä ja työyhteisön kehittämiseen. (Nissinen 2004, 94–95.)

3.5. Johtajan valmius

Syväjohtamisen ihmiskuva jakautuu yksilön tämän hetken taitoihin sekä yksilön oppimispotentiaaliin. Johtajan valmius on persoonaan sidottu käsite joka, kuten jo aiemmassa luvussa todettiin, antaa perustan johtamiskäyttäytymiselle työyhteisössä. Syväjohtamisen ihmiskuva hyväksyy yksilön sellaisenaan, vahvuuksineen ja kehitystarpeineen. Toisaalta syväjohtamisen ihmiskuva on myös myönteinen siinä suhteessa, että siinä korostetaan kasvuhakuisuutta. (Nissinen 2004, 39–40.)

Ammattitaito on konkreettinen johtajan valmiuden ulottuvuus. Ammattitaito määritellään tutkimuskirjallisuuden puitteissa useilla eri tavoilla, mutta Nissisen (2004, 41) tarkoittamassa mielessä se on johtaja nykyisessä tehtävässä tarvitsemia tietoja ja käytännöllisiä taitoja. Ammattitaitoa voidaan arvioida pitkälti johtajan yleisen valmiuden analyysillä. Syntyvä tulos perustuu samalla myös muiden ihmisten arvioon esimiehen tiedoista ja taidoista. Huomattavaa onkin, ettei oma käsitys tietotaidosta aina vastaa muiden käsityksiä samasta kohteesta.

Johtamisen alatasoilla ja sotilasuran alkuvaiheessa johtajan ammattitaidolla on kaikkein suurin merkitys käytännön toimintaan. Sotilasjohtaja on uran alkuvaiheessa alaistensa kouluttaja.

Taisteluvälineiden käytön ja toimintamenetelmien kouluttaminen ilman riittävää ammattitaitoa ei yksinkertaisesti luonnistu. Terve ja vahva itseluottamus voidaan ankkuroida syväjohtamisen kautta ammattitaitoon ja fyysiseen suorituskyykyyn. (Nissinen 2000b, 87.)

Itsensä kehittämisen prosessi on lähes ainut tapa arvioida yksilön oppimispotentialia. Prosessin onnistuminen korreloi yksilön todellisten kehittymisrajojen kanssa. Nissinen (2004, 40) kutsuukin valmiutta oman sisäisen kehittymistarpeen alueeksi, niin kutsutuksi syväoppimisen areenaksi. Valmius ratkaisee, pystyykö esimies kasvamaan johtajana. Esimiehen tulisi osata itse arvioida kriittisesti omia arvojaan, asenteitaan ja toimintatapojaan. Syväoppimisen prosessin tavoitteena on Nissisen (2004, 1) mukaan se, että esimies itse löytää tekijän, joka aiheuttaa tarpeen kehittää johtamiskäyttäytymistä. Tämä löydös tulisi purkaa ja eliminoida, jotta johtamiskäyttäytyminen pysyvästi muuttuisi.

Tavallaan syväoppiminen lähtee siis virheiden etsinnästä, vaikka Nissinen ei itse tätä esiin tuokaan. Syväjohtaminen on Nissisen (2004, 41) ymmärtämässä mielessä ”pyrkimys aitoon, luonnolliseen ja tätä kautta myös persoonalliseen johtamiskäyttäytymiseen”. Virheiden etsintä toki parantaa johtamista, mutta määrittelemättä jää, mitä virheinä pidetään. Käsitemaailman eroavaisuuksien vaikutus tulkintaan on eräitä syväjohtamisen mallin suurimmista haasteista, jopa puutteista.

3.6. Johtamiskäyttäytyminen

Johtamiskäyttäytymisen kokonaisuuden muodostavat syväjohtamisen neljä teesiä sekä kontrolloiva ja passiivinen johtaminen. **Luottamuksen rakentaminen** on Nissisen (2004) syväjohtamisen viitekehityksessä ensimmäinen johtamiskäyttäytymisen ulottuvuus eli teesi. Vuorovaikutuksen tärkein pilari on juuri keskinäinen luottamus; esimiehen on toimittava rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Luottamuksen muodostumiselle erityisen tärkeää on se, että esimies pystyy tarvittaessa asettamaan alustensa tarpeet omien tarpeidensa edelle. Tämä vaatii johtajalta myös rohkeutta seisoa sanojensa takana. Legitiimiä valtaa esimiehen ei tulisi käyttää syväjohtamisen onnistuessa vain ääritapauksissa eikä koskaan omien etujensa vuoksi. (Nissinen 2004, 42.) Julkisuutta ja hyvää hallintotoimintaa säätelevien lakien puitteissa avoimuudesta on muodostunut yksi luottamuksen peruspilareista myös yhteiskunnan tasolla.

Perinteisesti suomalaisia johtajia on kuvailtu sulkeutuneiksi ja erityviksi. Työnjako ja siihen viime vuosina liittynyt jatkuva muutos on kuitenkin muuttanut myös johtamisen kenttää. Muuttuvassa

ympäristössä eteen tulee asioita, joita on osattava käsitellä luottamuksellisesti. Avoimen toiminnan ja luottamuksellisuuden yhdistäminen vaatii johtajalta taitoa. (Toskala 2000, 17.)

Mikä tahansa suhde on riippuvainen osapuolten välisestä luottamuksesta. Luottamusta on olemassa kun meillä on positiivisia odotuksia toisen osapuolen aikeista ja toimista etenkin, kun kyse on riskitilanteista. Luottamuksen taso on sitä korkeampi, mitä enemmän toisen osapuolen toimet vaikuttavat toimijaan hänen ollessaan haavoittuvainen. Luottamus voi perustua laskelmointiin, tietoon tai identifiointiin eli toisen sijaan asettumiseen. Viimeisin näistä luottamuksen luonteista on vaikeimmin saavutettavissa. (Mcshane & Von Glinow 2000, 528.)

Myös Harisalo ja Miettinen (1995, 21) ovat pohtineet luottamuksen merkitystä organisaatioiden toimivuudelle. He tuovat esiin termin ”luottamuspääoma”, joka voidaan määritellä ”inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyväksi vakaumukseksi siitä, kuinka ihminen suhtautuu muihin ihmisiin, lähipiiriinsä ja yhteiskuntaan”. Luottamuspääomaa ei ole olemassa ilman ihmisten välistä inhimillistä vuorovaikutusta. Kaikki ne tilanteet, joissa ihmiset kohtaavat toisensa, järjestelevät keskinäisiä suhteitaan sekä ratkovat ongelmiaan voidaan nähdä inhimillisenä vuorovaikutuksena. (Harisalo & Miettinen 1995, 21.)

Luottamus on vallan valtaa. Ilman luottamusta valta joutuu hakemaan apua manipulaatiosta, vilpistä ja jopa pakosta. (Harisalo & Stenvall 2002, 7) Luottamuspääoma syntyy inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena. Se on kuin vakaumus eli psykologinen tila, jolla on huomattavia taloudellisia seuraamuksia. Luottamuspääomaa hyväksikäyttämällä voidaan välttyä turhilta informaatiokustannuksilta sekä juridisilta kustannuksilta, jotka aiheutuvat kummankin osapuolen oman selustan turvaamisesta. Luottamus on ihmisiä aktivoiva ja energiaa antava voima. (Harisalo & Miettinen 1995, 22.)

Luottamus on sekoitus tietoa ja tunteita, joten luottamuksen rikkominen on vahvoja tunteita herättävä tapahtuma. Varsinkin rinnakkaisissa organisaatioissa luottamussuhteet ovat hyvin tärkeä yhteistyötä ylläpitäviä voimia. Esimiehet voivat edistää särkyneen luottamuksen korjaamista viljelemällä seuraavaa neljän askeleen kaavaa: tunnusta rikkomus, tunnusta loukkauksen syy ja osapuoli, myönnä tekojen tuhoisuus luottamukselle ja ole valmis ottamaan vastuu. (Vartiainen ym. 2004, 137) Toisaalta luottamus alaista kohtaan vähentää kontrollin tarvetta ja lisää muun muassa työntekijän aloitteellisuutta, virikkeellisyyttä, tuottavuutta ja itseohjautuvuutta. Luottamusta

vapauttavia toimia ovat työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoon sekä avoin kommunikaatio sekä tiedon ja tunteiden jakaminen. (Laaksonen 2008, 88.)

Laaksonen (2004, 79) näkee sotilasorganisaation tutkimuksessaan luottamuksen olevan pitkälti kysymys hyvän ja pahan määrittelystä. Jos ihmisluontoa pidetään pahana, ei ihmiseen voida luottaa. Käsitys ihmisluonnosta ohjaa Laaksonen käsittämässä mielessä eniten kumppanuuden syntymisen prosessia erityisesti byrokraattisessa organisaatiossa. Ihmisluonto tulisi nähdä aktiivisena, yhteiseen hyvään pyrkivänä ja vastuullisena toimijana. Konemainen organisaatiokäsitys ei organisaatiokulttuurin muodostumisen kautta välttämättä tue edellä mainittua ihmiskäsitystä. Merkittävää on myös luottamuksen vaikutus organisaation ulkopuolisiin suhteisiin yhteiskunnallisella tasolla: luottamuksen nähdään olevan yksi tärkeimmistä hallinnon ja palvelun arvoista (Ikola-Norrbacka 2010, 28).

Inspiroiva tapa motivoida eli innostus on toisena syväjohtamisen teesinä Nissisen (2004, 43) mukaan lähtöisin toiminnan tavoitteellisuudesta. Toisaalta se pohjaa myös esimiehen kykyyn sitoutua organisaation tavoitteisiin ja osoittaa sitoutumistaan alaisilleen. Tämä johtaa ryhmäkiinteyden kasvamiseen ryhmän ponnistellessa yhteisten tavoitteiden eteen. Toimintakykyä vahvistavat luottamus tulevaisuuteen, myönteisten seikkojen esiin tuonti sekä optimismi.

Inspiroiva tapa motivoida syntyy siitä, että alaiset otetaan mukaan tavoitteiden määrittämisen prosessiin, Ryhmällä on oltava selkeät pelisäännöt, joita kaikki noudattavat. Tavoitteet asetetaan korkealle ja esimies kannustaa koko ryhmää omalla esimerkillään. Esimies jakaa aina kiitosta ja kehittää uusia tapoja palkita johdettaviaan hyvistä suorituksista. Esimies pyrkii omalla sitoutumisellaan ja esimerkillään lunastamaan oikeuden käyttää omaa tahtoaan, kun tavoitteiden suunnasta päätetään. (Nissinen 2004, 43.)

Muiden motivointi on saumattomasti yhteydessä itsensä motivointiin; on vaikea olla innostava jos ei itse innostu. Sydänmaanlakka (2006, 230) yhdistää henkilön omaan motivaatioon tunteet. Työmotivaatio on yleensä parhaimmillaan, kun ihminen motivoituu suoritukseen itse, kokee palavaa halua, intohimoa tai työn imua. Itsensä motivointi kuuluu myös ammatillisen älykkyyden osa-alueeseen. Työn imuun kuuluu myös ylpeyden tunnetta, inspiraatiota ja työn iloa. Tämä vaatii työn hallinnan ja haasteiden tasapainoa onnistuakseen.

Toskala (2000, 16–17) tuo esille johtajan kyvyn nähdä ihmiset ei ainoastaan työroolissa vaan myös kokonaisuutena. Johtaja ei voi kaikessa ottaa huomioon johdettavien koko persoonaa. Kuva työntekijästä ei kuitenkaan saisi supistua myöskään liian kapeaksi, käsittäen pelkästään työroolin. Johtajan tulisi luontevasti osoittaa kiinnostuksensa myös työntekijän omiin asioihin. (mts. 17)

Kinnunen (2003, 219) havaitsi omassa tutkimuksessaan, että syväjohtamisen luokitusyksiköt olisi mahdollista sijoittaa vain kahteen eri luokkaan. Syynä tähän Kinnunen pitää syväjohtamisen mallin paikoittaista suurpiirteisyyttä ja tulkinnanvaraisuutta eri ulottuvuuksien kuvauksissa. Esimerkiksi inspiroiva tapa motivoida sekä älyllinen stimulointi menevät määritelmiensä puolesta hyvin lähelle toisiaan. Sama pätee luottamuksen rakentamiseen ja inspiroivaan tapaan motivoida.

Älyllinen stimulointi eli oppiminen tulee kolmantena syväjohtamisen teesinä Nissisen (2004, 43) mukaan esille erityisesti sellaisena esimiehen toimintana, joka lisää alaisten innovatiivisuutta ja luovuutta. Tämä tapahtuu asettamalla perusoletukset kyseenalaisiksi eli hakemalla ongelmiin uusia ratkaisumahdollisuuksia ja näkökulmia. Näin alaiset saadaan löytämään työstä uutta sisältöä, uusia piirteitä ja haasteita. Yksilön virheistä ei rankaista julkisesti. Pikemminkin luovuuteen rohkaistaan. Virheet ovat osa kehittyvän organisaation toimintaa ja johtajuuden kehittymistä. Esimies osaa antaa ja ottaa palautetta, niin myönteistä kuin kielteistä. Esimies nähdään alaistensa valmentajana.

Toskalan (2000, 16) tarkoittamassa mielessä johtamiseen kuuluu ohjaamisen ja itsenäisten valintojen tekeminen. Johtajan tulisi rohkaista johdettavien tekemään itsenäisiä valintoja kyseen ollessa oman tulevaisuuden rakentamisen. Mutkikkaissa tapauksissa työntekijä saattaa kuitenkin tarvita tietoa ja ohjausta, jotta pystyisi tekemään valintoja. Kontrolli ja itsekontrolli ovat osa johtajan työn kahtiajakoisuutta: toisaalta on tiedettävä omat ja johdettavien rajat ja toisaalta pyrittävä rikkomaan rajoja tuloksen ja tehokkuuden toivossa. Tämä näkemys menee osittain päällekkäin kontrolloivan ja passiivisen johtamisen idean kanssa. (mts. 16)

Nissinen (2004, 39) näkee oppimisen edellytykseksi sen, että yksilön sisäinen palauteprosessin toimii. Tämä vaatii esimieheltä syväoppimisen taitoja; kehittyminen on mahdollista vain jatkuvan oppimisprosessin onnistuessa. Nissinen (2004, 39) kuvailee edellä mainittua prosessia ”viitekehysten jatkuvana virtauksena”. Minkä tahansa elementin tai yhteyden puuttuminen katkaisee virtauksen, jolloin syväoppimista ei voi tapahtua. Pelkkä ulkoinen palaute, jossa saadaan tietoa siitä, miten johtaminen on koettu ja millaiset sen vaikutukset ovat olleet, ei näin ollen Nissisen määrittelemän syväjohtamisen viitekehysten puitteissa riitä.

Mielenkiintoista on, millaisin eri tavoin ”virtaus” pysähtyy ja miten Nissinen itse määrittelee virtauksen vähimmäismäärän oppimisen edellytykseksi. Näitä virtauksia ja mahdollisia patoja tarkastellaan tässä tutkimuksessa.

Ihmisten yksilöllinen kohtaaminen eli arvostus neljäntenä syväjohtamisen teesinä perustuu Nissisen (2004, 44) mukaan myönteiseen ihmiskäsitykseen ja aitoon kiinnostukseen muista ihmisistä. Esimiehen käyttäytymisessä tämä näkyy muiden ihmisten yksilöllisten erojen hyväksymisestä. Esimies viettää paljon aikaa alaisensa parissa ja oppii näin tuntemaan alaisensa. Myös vuorovaikutuksen tulisi olla yksilöllistä: esimiehen tulisi muistaa aikaisemmat keskustelut, tuntee alaisensa henkilökohtaisesti ja kohdella heitä tasavertaisina ihmisinä. Ongelmatilanteissa arvot ohjaavat päätöksentekoa.

Toskalan (2000, 17) mukaan johtajan tulee ymmärtää ihmisten samanlaisuus ja erilaisuus. Johtajan tulisi nähdä organisaation työntekijät organisaation yhtäläisenä voimavarana. Tällöin samanlaisuuden käsite sekoittuu helposti tasa-arvoisuuteen. Jokainen tulisi nähdä yksilönä, joka omien kykyjensä mukaisesti voi antaa parhaan panoksensa organisaatiolle.

Nissinen (2004) esittää, että **kontrolloiva johtaminen** vähentää johdettavien oma-aloitteisuutta. Sama käy analyysin perusteella myös silloin, kun johtaja on passiivinen. Nissinen määrittää passiivisen johtajuuden ei-johtajuudeksi. Tällainen johtaja työskentelee pääasiassa omissa oloissaan ja puuttuu asioihin vasta, kun on aivan pakko. Esimies joko olettaa organisaation rakenteen ja rutiinien antavan riittävät perusteet työn tekemiselle tai on menettänyt motivaationsa. Pahimmillaan tämä voi ilmetä johtamisen vastakohtana, jolloin esimies ei ota kantaa mihinkään eikä ole edes tavattavissa. Päätöksenteko tällaisissa tilanteissa on yleensä vaikeaa ja useimmiten myöhässä. (Nissinen 2004, 45.)

Sotilasorganisaatioon tällainen johtaminen ei lähtökohtaisesti sovellu lainkaan, sillä vastuu päätöksenteosta on linjaorganisaation jakamattoman vastuun lähtökohdista käsin aina ylemmällä sotilashenkilöllä. Tämä sitoo johdettavien kädet, vaikka tehokkuus ja itseohjautuvuus olisivat organisaation sisällä huipussaan.

Muuttuvassa ympäristössä syväjohtamisen yleinen johtajuus-käsitys ääripäinään kontrolloiva ja passiivinen johtaminen ei ehkä riitä kattamaan koko johtamisen kenttää. Perinteiset johtamistaitojen

vahvuudet voivat Liikolan (2007) mukaan kadota, jos muutostilanteessa ei johtamiseen ja johtajuuteen syvennytä kunnolla.

Johtaminen kulkee Nissisen (2004, 44–45) esittämässä mielessä janalla, jonka toinen ääripää on kontrolloiva johtaminen ja toinen passiivinen johtaminen. Tältä janalta on löydettävä se tasapaino kahden ääripään väliltä. Johtajuuden kehittyminen on prosessina juuri jokaisen kouluttajan henkilökohtainen matka kahden ääripään välillä. Jotta tasapaino voidaan saavuttaa, on oltava selkeä käsitys siitä, millaisia ominaisuuksia ääripään johtajilla on.

4. Vaikutukset

Syväjohtamisen osalta erinomaisen johtamisen vaikutukset ovat nähtävissä syväjohtamisen teorianmallista. Vaikutusten arviointi kouluttajan johtajuuden kehittämiseen on tämän tutkimuksen kohdealuetta. Tästä syystä vaikutusten osalta käsitellään myös kehittymisen ulottuvuuksia ja merkitystä vaikutusten syntyyn.

Nissinen (2000b, 69) näkee johtajuuden tärkeimpänä keinona kehittää organisaatioita ja niiden kulttuuria. Johtajuudella vaikutetaan kaikkeen, mitä Puolustusvoimissa rauhan aikana tapahtuu. Tämän seurauksena koulutuksen laatua mitattaessa mitataan välillisesti samalla johtajuutta ja johtajakoulutuksen vaikuttavuutta. Nissinen myös yhdistää vaikuttavuuden arviointiin taloudellisuuden ja tuottavuuden.

Sydänmaanlakka (2002) esittää eräänä organisaation tavoitteisiin pääsyn prosessina itsensä johtamisen. Hän viittaa itsensä johtamisella yksilön kykyyn elää jatkuvassa muutoksessa. Tuohon kykyyn vaikuttaa olennaisesti yksilön kokonaiskuntoisuus, joka muodostuu viidestä eri kuntoisuuden osa-alueesta. Mukautumiskyky vaatii taakseen ammatillista kuntoa, fyysistä kuntoa, psyykkistä kuntoa, sosiaalista kuntoa sekä henkistä kuntoa. Voimme hyvin, kun kuntokäyrämme on usein eri osa-alueiden kohdalla korkealla. Itsensä johtamisen problematiikka iskostuu käytännössä juuri asioiden toteuttamiseen; puheiden ja tekojen välinen tie voi olla mutkikas. Uudistuminen vaatii ajattelutavan muuttamista ja luovaa älykkyyttä. Siinä on mukana tiedon lisäksi myös intuitiota sekä tunnetta ja uskallusta. Älykäs johtajuus perustuu kokonaisvaltaiseen ihmiskuvaan (Sydänmaanlakka 2004, 114–115). Tässä mielessä syväjohtamisen ja älykkään johtamisen mallit ovat hyvin samankaltaisia.

4.1. Syväjohtamisen vaikutukset

Syväjohtamisen mallin mukaisia johtamisen vaikutuksia ovat tyytyväisyys, tehokkuus ja yrittämisen halu. **Tyytyväisyys** nähdään laaja-alaiseksi käsitteeksi, koska se liittyy Nissisen (2000b, 102) esittämän mukaan niin organisaation tehokkuuteen, menestykseen kuin johtajan käyttäytymiseen. Alaiset ovat tyytyväisiä siitä, että saavat työskennellä juuri tietyn johtajan alaisuudessa. Menestyksen mahdollistajana on syväjohtajan johtamiskäyttäytyminen siitäkin huolimatta, että alaiset kokevat itse tehneensä asiat, joista tyytyväisyys syntyy.

Minuus muodostuu toisiinsa limittyvistä hierarkkisista prosesseista. Mieleemme muokkaa ulkoisia aineksia, jotka yhdistyvät jokaisen sisäiseen toimintaan. Minuus ei ole vain ulkoisen maailman tai sisäisen reagoinnin summa. Juuri tästä syystä erilaiset ihmiset voivat antaa samoille tapahtumille ja asioille erilaisia merkityksiä. Samasta syystä yksi saattaa kokea johtajan neuvon myönteisenä ohjauksena kun toinen pitää sitä asioihin puuttumisena. (Toskala 2000, 29.)

Tehokkuus on Nissisen (2000b, 102) esiintuomassa mielessä koko organisaation tehokkuutta, johon syväjohtaja vaikuttaa. Asetetut tavoitteet saavutetaan ja jopa ylitetään. Tehokkaalle ryhmälle on ominaista sujuva ja rakentava yhteistyö sekä syväjohtamisen hyväksikäyttö. Toiminnassa voidaan nähdä poikkeuksellista laatua, joka näkyy kaikessa toiminnassa sekä yksilöiden halussa kehittyä. Kuvatunlainen tehokkuus luo organisaatioon menestyksen ilmapiirin, joka on nähtävissä ulospäin.

Ensimmäinen vertaileva tutkimus syväjohtamisen yhteydestä organisaation tehokkuuteen on osoittanut päälliköiden johtamiskäyttäytymisen ja tehokkuuden riippuvuuden. Tilastollisen analyysin perusteella ne perusyksiköt, joiden päälliköillä on syväjohtamisen profiili, ovat sekä laadultaan että koulutustuloksiltaan merkittävästi parempia kuin muut perusyksiköt. (Vuorio 2000)

Yrittämisen halu kasvaa Nissisen (2000b, 102) mukaan syväjohtajan alaisuudessa. Alaisten sitoutuminen työyhteisöön ja toiminnan tavoitteisiin saa aikaan ilmiön, jossa ihmiset vapaaehtoisesti lisäävät työpanostaan. Syväjohtaja käyttää näin saavutettua menestystä hyväkseen kannustaessaan alaisiaan yhä parempiin suorituksiin.

Toisaalta yrittämisen halu on motivaatiota oppia. Sydänmaanlakka (2004, 172) näkee johtajana oppimisen tapahtuvan työssä oppimalla. Oppiminen vaatii kykyä arvioida itseään hyvin. Lisäksi tarvitaan hyvää itsetuntemusta ja riittävää itseluottamusta, jotta kykenee myöntämään oman

keskeneräisyytensä. Viimeiseksi on kyettävä tiedostamaan ne oppimisen esteet, eli johtajan tulee kyetä tarkkailemaan todellisuutta mahdollisimman avoimesti. Lisäksi on kuunneltava heikkoja signaaleja, toteuttaa hyviä ideoita sekä viedä asiat päätökseen.

4.2. Johtamisen kehittyminen

Kehittäminen ja kehittyminen ovat saman käsitteen⁶ eri muotoja. Nissinen, Anttalainen ja Kauppinen (2008, 33–34) näkevät johdon näyttämän esimerkin tärkeäksi johtamistavan muutoksissa sekä kehittämisessä. Kehittämistä voidaan näin ollen pitää organisaatiotason prosessina, jossa kehittämistyötä luodaan pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti.

Kehittyminen vaatii sekin pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta, mutta tarkasteluyksikkö on usein yksilön tai yksikön kokoinen. Puhutaan siis organisaation osista, jotka kehittyvät. Myös Nissinen (2004, 159) yhdistää kehittymisen termin yksilön eli johtajan kehitysprosessiin liittyväksi. Johtajana kehittyminen on esimiehen henkistä työtä, jota ei voi kukaan muu tehdä kuin esimies itse. Todellista kasvamista johtajana ei voi Nissisen mukaan tapahtua, mikäli oikeaa asennetta ja motivaatiota kehittymiselle ei löydy. Tämä puoltaa sitä näkemystä, että kehittymisen on lähdettävä jokaisesta itsestään. Esimiesvalmennus eli johtajan kehittymään saattaminen, ”kehittäminen”, on parhaimmillaan silloin, kun prosessin aikana kyetään vaikuttamaan myönteisesti oikean oppimisasenteen olemassaoloon ja vahvistumiseen.

Jos organisaation ja työyhteisön tavoitteet ovat epäselviä, organisaation kehittämistyöltä puuttuu pohja, jolle tulevaisuus voidaan rakentaa. Myöskään organisaation päämäärien määrittäminen ei ole organisaation sisäisenä tehtävänä helppo, sillä yksimielisyyden saavuttaminen käytännön tasolla on usein vaikeaa organisaatioiden ollessa usein hyvin pirstoutuneita kokonaisuuksia. Henkilöt, henkilöstöryhmät, tiimit sekä yksiköt tekevät työnjaollisesti hyvin erilaisia töitä ja omaavat siten kukin hyvin erilaisen näkökulman organisaation perustehtävään. Näkökulmaerojen lisäksi erottavia tekijöitä ovat huolenaiheet, vastuut ja ongelmat. (Järvinen 2000, 35–36.)

⁶ Sana *kehittää* saa nykysuomen sanakirjan antaman määrittelyn mukaan lukuisia eri merkityksiä. Tämän tutkimuksen kannalta olennaisimpia ovat kehittää jotakin hyvään tai huonoon suuntaan, vähitellen tehdä jossakin suhteessa täydellisemmäksi, paremmaksi tai muuta sellaista, kypsyttää, koulua, edistää ruumiillista kuntoaan, kykyjään, taitojaan, ääntään, taipumuksiaan, kehittää itseään kestävämmän ponnistuksia. Sana *kehittyä* on *kehittää*-verbin passiivimuoto. Sen merkitykset muistuttavat aiemmin lueteltuja merkityksiä sillä erotuksella, että se sisältää myös merkityksen tulla vähitellen joksikin, muuttua johonkin suuntaan, muovautua, vasta kehkeytymässä oleva tiede.

Johtajana kehittymisen prosessiin liittyy Arjanteen (2006, 28) mukaan usein harhakuvia, joita hän nimittää menetelmäharhoiksi. Tällainen harha on uskomus siitä, että kehittyäkseen johonkin suuntaan jotakin käyttäytymisestä pitäisi poistaa. Tämä tarkoittaa erityisesti kokemusta siitä, että joistakin ominaisuuksista pitäisi päästä eroon. Paremmaksi tuleminen vaatisi näin ollen jonkin huonon ominaisuuden poistamista. Usein käy kuitenkin päinvastoin: mitä enemmän jostakin ominaisuudesta haluaa eroon, sitä enemmän kyseinen ominaisuus korostuu. Kehittymisen lähtökohdan tulisi kuitenkin olla sellainen, että jokainen ihminen on hyvä sellaisenaan. Kehittymisen prosessi voidaan parhaimmillaan nähdä ymmärryksen lisääntymisenä, joka itsessään muuttaa olemista ja omaa tekemistä tehokkaampaan suuntaan. Arjanne kiteyttää johtamisen kehittymisen prosessin todellisuuden oikein hahmottamiseksi. Vasta tämän jälkeen on aika miettiä käytännön kehityskohteita. (Arjanne 2006, 28–29)

Toskala (2000, 29–31) huomauttaa, että pystymme ottamaan vastaan ja sisällyttämään itseemme palautetta vain sen verran ja siinä muodossa, että se pitää yhtä syvätason minäkäsityksen kanssa. Tästä syystä palautteet tulisi suhteuttaa kunkin ihmisen omaan minäkäsitykseen. Minuutta uhkaava palaute ei muuta käyttäytymistä toivottuun suuntaan. Motivoiva palaute sitä vastoin koskettaa ihmisen itsessään näkemiä vahvuuksia, joihin hän voi sisällyttää myös kriittisiä arviointeja.

Kaksijakoisuus, josta hyvän ja huonon kahtiajako toimii esimerkkinä, on osa inhimillisyyttä ja ihmisenä olemisen ydintä. Se pohjautuu lapsuuteemme, jossa maailma näyttäytyi vastakohtien kautta, kuvainnollisesti ja ajoittain myös konkreettisesti mustavalkoisena. Kaksijakoisuus on osa itsensä ja muiden määrittämisen prosessia. Vaikka johtaja on havainnut tietyssä työntekijässä sekä myönteisiä että kielteisiä puolia, hän saattaa tietyn tapahtuman kohdatessa nähdä vain toisen ääripään. Minuuden määrittämisen prosessit, ydinprosessit, ohjaavat tapaamme kokea itseemme ja muu maailma. Ydinprosessien avulla meille muodostuu perustava käsitys itsestämme ainutkertaisena ihmisenä. Yhteistä todellisuutta ei ole helppoa tavoittaa juuri tästä syystä. (Toskala 2000, 30–35.)

Johtamisen prosessiominaisuus tulee esiin myös siinä, ettei ulkoisen tilanteen hahmottaminen ja ymmärtäminen eivät yksinomaan riitä kehittymiselle. Henkilökohtaiset ominaisuudet ja johtamistyyli eivät vaikuta suoraviivaisesti. Tarvitaan myös sisäistä työskentelyä, jotta johtaja pystyy toimimaan järkevästi. Jotta johtaminen ja ylipäätään kehittyminen on vuorovaikutuksellista, tarvitaan omien sisäisten prosessien tuntemusta sekä niiden vaikutusten arviointia muihin ja itseensä

nähdessä. Kaikki johtajan valinnat ja ratkaisut kumpuavat siitä yksilöllisestä tiedosta, joka hänelle on kertynyt sekä itsestään että ympäröivästä maailmasta. (Toskala 2000, 18.)

4.3. Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus on kytköksissä myös itsearviointiin; ilman määränpäättä on vaikea suunnata huomisen toimintaa. Psykoanalyttikko Gertrude Ticho on tarkastellut psykoanalyttikkoja, joilla kaikilla on kokemusta itseanalyysistä. Hänen mukaansa ”itseanalyysin onnistuminen riippuu kolmesta tekijästä, joita ovat mielle yhtymien vapaa virta, itsensä objektiivinen ja kunnioittava kuuntelu sekä tulkinta”. Itseanalyysiä vahvistaa tilanne, jossa mielle yhtymät voivat virrata mahdollisimman rauhassa. Tällainen tilanne syntyy muun muassa silloin, kun henkilö voi rauhassa pyrkiä fyysiseen ja psyykkiseen rentoutumiseen, suhteelliseen yksinäisyyteen tai korkeintaan yksitoikkoisen taustahälyn vallitessa. (Ticho 1967, 310–311)

Vaatii siis myös organisaatioilta sellaista prosessiohjausta, jolla jokaisen yksilön omaa itsearviointia tuetaan myös organisaatiotasolta käsin. Kriittinen piste saavutetaan siinä, missä määrin itsearvioinnin toteutus osana vuotuista kehityskeskustelua riittää kattamaan sen ajan ja tilan tarpeen, jonka muun muassa Ticho (1967) itseanalyysille osoittaa.

Sovellutuksia analyysin tekemiselle ja omien rajojen kartoittamiselle löytyy muualtakin kuin johtamisteorioiden piiristä. Esimerkiksi Seppänen (2001, 223) esittää omien rajojen hahmottamista kuvien kautta: ”Omat rajansa pystyy tunnistamaan joskus varsin helposti, esimerkiksi silloin, kun saa eteensä kuvallista materiaalia, joka nostattaa vahvan torjunnan.” Tällöin on pohdittava, miksi rajat asettuvat juuri kyseiseen kohtaan ja millaisista seikoista torjunta kumpuaa.

5. Palaute

Ilman palautetta syväjohtamisen kaltaista teoriamallia on vaikea viedä käytäntöön. Palaute on syväjohtamisen keskeisiä toimintamekanismeja (Nissinen 2000b, 95–98). Palautejärjestelmät ovat ylipäänsä olennainen osa johtamisjärjestelmiä. Toimivat palautejärjestelmät ovat osa organisaation oppimisprosessia. McShane ja Von Glinow (2000, 47) määrittelevät palautteen ”informaatioksi, jota ihmiset saavat käyttäytymisensä seurauksista”. Palaute voi olla joko ennakoivaa tai seurausta jostakin. Palaute voidaan jakaa kolmeen eri lajiin riippuen siitä, koska palaute annetaan ja minkälaisia seurauksia sillä toivotaan olevan. Palautteen tulee olla kohdennettua, jatkuvaa, oikein ajoitettua, luotettavaa sekä relevanttia. (McShane & Von Glinow 2000, 49–50)

Palautteen antaminen on samalla yksi tärkeimmistä ja vaikeimmista tehtävistä, joka joko organisaation tai esimiehen on täytettävä. Tuottavuus, motivaatio sekä omasta työstä saatu palaute ovat keskinäisissä vuorovaikutussuhteissa toisiinsa nähden. Palautteen antaminen on työkalu, jolla organisaation pieniä osasia, kuten tiimejä, voidaan pyrkiä ohjaamaan. Toisaalta väärin annettu palaute voi sysätä organisaatiota myös taantumisen tielle. Palautteen tulisikin perustua hyvään seurantatietoon, selkeisiin tavoitteisiin sekä systemaattiseen johtamisjärjestelmään. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 169–171.)

Palautteella on voimakas vaikutus käyttäytymiseen työsuorituksiin, sillä palautteen kautta voidaan parantaa erilaisten roolien havaitsemista, kyvykkyyttä sekä motivaatiota. Samalla palaute on motivaation lähde, sillä esimerkiksi positiivinen palaute täyttää tiettyjä yksilön tarpeita saaden aikaan parempaa luottamusta omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin suoriutua tietyistä tehtävistä. (Mcshane & Von Glinow 2000, 47.)

Jälkikäteen annettu palaute on jo tehtyyn toimeen liittyvänä yleensä negatiivista tai positiivista. Positiivisella palautteella on hyvin suuri merkitys työntekijän motivoinnille. Negatiivisen palautteen antaminen saattaa olla hyvinkin haasteellista, jotta palautteen antamisella olisi korjaava, ei parjaava vaikutus. Jälkikäteen annetussa palautteessa palautteen relevanttius on erityisen tärkeää. Palautteen on liityttävä yksilön käyttäytymiseen eikä niinkään olosuhteisiin, jotka ovat usein yksilön vaikutusmahdollisuuksien ulottumattomissa. (McShane & Von Glinow 2000, 50)

Palaute on syväjohtamisen ydintä. Burns (1978) toteaa johtajan tarvitsevan niin ulkoista kuin sisäistä palautetta. Nissinen (2004, 69, 166) näkee palautteen olennaisena osana syväjohtamisen mallin tarjoamaa tukea johtamisen kehittämiseksi. Palaute kuuluu erottamattomana osana johtajana kehittymiseen organisaatiossa kuin organisaatiossa. Ilman palautetta oppimisprosessi häiriintyy. Nissinen painottaa, että johtajana kehittymistä tulee tukea objektiivisin mittarein, jotta johtamiskäyttäytymisessä tapahtuva edistyminen saataisiin esille. Palautteen kokonaisvaltaisuus otetaan huomioon ottamalla mukaan niin esimies-alaisuuden lisäksi myös vertaiset sekä esimiehet johtajan itsearviointia unohtamatta. Yksilön kannalta täydellisen palautejärjestelmän kokonaisuudesta käytetään englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa käsitettä 360 asteen arviointi. (mts. 166–167.) Syväjohtamisen mallin palautejärjestelmä rakentuu pääasiassa ulkopuolelta tulevalle arvioinnille. Tämän vuoksi palautteeseen ei ole sisällytetty johtajan valmiuteen eli ammattitaitoon liittyviä arvoja tai asenteita. (Kinnunen 2003, 35.)

5.1. Johtajaprofiili

Johtajaprofiili eli syväjohtamisen kysymyssarja on tärkein yksittäinen oppimisen työkalu syväjohtamisen mallin mukaisessa johtamisen kehittämisessä. Johtajaprofiili on yksilölle konkreettinen yhdistelmä teoriaa ja käytäntöä siitä, millainen johtaja hän on. Johtajaprofiilin henkilökohtaisen palautetiedon käyttäminen edellyttää johtajalta luottamusta siihen, että hänen saamansa tieto on oikeaa. Tarvitaan myös tietoa siitä, miten johtajaprofiilin osoittama tieto johtamisen kokonaisuudesta rakentuu. (Nissinen 2004, 69) Johtajaprofiilin laatiminen käy verrattain nopeasti, mutta vaatii myös kysymyslomakkeen täytön kouluttamista. Tähän osioon käytetään käytännön toiminnassa resursseja hyvin vaihtelevalla tasolla, jolloin myös tulokset ovat heikosti vertailtavissa. Tämä on yksi syväjohtamisen mallin heikkouksista.

Syväjohtamisen kysymyssarja koostuu kolmestakymmenestä kysymyksestä, jotka on eritetty väittämien muodossa. Johtajaprofiilissa yhdistyvät alaisten, vertaisten, esimiesten sekä johtajan itselleen antama palaute. Palaute annetaan nimettömänä ja tuotetaan kaikille vastaajille annetulla strukturoidulla palautelomakkeella. Alais- ja vertaispalautteen tuottamiseksi vaaditaan vähintään kolme vastaajaa. (Nissinen 2004, 71)

Johtajaprofiilin vahvuus on datan määrällisessä keräämisessä ja profiiliin vaadittavan datan tuottamisen nopeudessa. Jokainen pystyy näin ollen itse määrittelemään kuinka usein johtajaprofiilin itsestään otattaa (Nissinen 2004, 70). Tämä paljastaa toisaalta myös toisen johtajaprofiilin haasteen palautemenetelmänä. Yksilön eri profiilien vertaaminen keskenään on hankalaa etenkin alaisjoukon vaihtuessa puolivuositain. Tässä tutkimuksessa tarkastelun keskiössä ovat kouluttajat, jotka lähes poikkeuksetta kouluttavat yhden kalenterivuoden aikana kaksi saapumiserää. Myös saman saapumiserän aikana alaisjoukko saattaa vaihtua koulutuskausien edetessä peruskoulutuskaudelta seuraaville koulutuskausille taistelijoiden koulutustavoitteiden mukaisessa järjestyksessä.

5.2. Kehittymiskeskustelu

Kehittymiskeskustelun suhteen viestinnän tutkimuksen alaan kuuluva retoriikan tutkimus avaa kattavalla tavalla puheen ja ilmaisujen merkitystä tekoina. Retorinen analyysi on tavallaan vapauttavaa siltä osin, ettei retoristen muotojen taustalta ole löydettävissä universaaleja rakenteita. Kyse on pikemminkin historiallisen kehityskulun synnyttämästä kielenkäytöstä ja ajattelutavoista.

Puhe ja teksti ovat itsessään tekoja, joiden synnyttämiseksi on täytynyt tehdä valintoja. Sosiaaliset ilmiöt vaikuttavat merkityksinä, jotka syntyvät kielenkäytön avulla. Todellisuus on siis enemmän tai vähemmän tulkintaa, joka tapahtuu yksilöllisesti tai rakenteen sanelemana. (Koistinen 1998, 41, 58) Esimies katsoo arvioitavaa omasta näkökulmastaan, johon vaikuttavat myös tehtävien toteuttaminen ja yleinen tuloksellisuus (Kinnunen 2003, 252)

Yksittäisen johtaja puolestaan vastaa Nissisen mukaan itse johtamiskäyttäytymiseen liittyvän palautetiedon keräämisestä, analysoinnista ja taltioinnista. Tältä pohjalta toteutettavien kehittämiskeskustelujen aikana on mahdollista vaikuttaa valittuihin muutostekijöihin esimiehen ja alaisen välillä. Johtajuuskansio toimii taltiona johtamiskäyttäytymisen kehittämisen apuvälineenä. (Nissinen 2000b, 70)

5.3. Varusmiesten loppukysely

Varusmiesten loppukyselyt ovat nykyisessä muodossaan olleet käytössä alkaen vuodesta 2000. Loppukysely toteutetaan jokaiselle kotiutuvalle saapumiserälle ja sillä kerätään varusmiespalvelustaan päättävän saapumiserän palaute palvelusajasta valtakunnallisesti. Varusmiehet arvioivat palvelusta koskevia väittämiä viisiportaisella asteikolla. Kyselyn avulla kehitetään asevelvollisten koulutusjärjestelmää ja palvelusta joukko-osastoissa. Keväällä 2010 uudistettu kysely antaa lisäksi monipuolisemman kuvan simputuskokemuksista. (Puolustusvoimien tiedote 8.3.2011)

Kinnusen (2003, 251) havaintojen mukaan alaisten arvio on yleensä tasoltaan kaikkein heikoin. Palautteen tasoon vaikuttaa aina vastanneiden henkilöiden lukumäärä ja johtaja-alainen suhteen laatu. Alokaskoulutuksen tasoa ei voida arvioida älyllisen stimuloinnin suhteen samalla tasolla kuin johdettaessa esimerkiksi asiantuntijaryhmää.

5.4. Itsearviointi

Syväjohtamisessa johtamisen kehittäminen nojaa Nissisen (2000b, 62–67) ennen kaikkea johtajan itsearviointiin, jossa arvioidaan pitkällä aikavälillä niin teknisiä ja käytännöllisiä taitoja, johtamiskäyttäytymistä kuin käsitteellisen ajattelun taitoja. Syväjohtamiselle ominaisen johtajaprofiilin tuottaminen palautevälineenä pyrkii tukemaan itsearviointia. Johtajakoulutusohjelman tavoitteiden hierarkia etenee itsetietoisuuden ja käsitteellisen ajattelun

kehittämisen kautta johtamiskäyttäytymisen avaintaitojen kehittämiseen. Nämä yhdessä tukevat yksilön johtajuuteen liittyvän itseluottamuksen kehittämistä.

Syväjohtamisen malli vaatii mahdollisimman rehellistä itsearvion tuottamista, jotta arvio antaa hyvän lähtökohdan varsinaisen palautteen tulkinnalle. Itsearviota tehtäessä ei tulisi ajatella kysymystä muodossa ”millainen haluaisin olla” vaan ”millainen olen”. (Kinnunen 2003, 251)

Itsearvio on käyttökelpoinen, mutta haastava toteutettava. Vika ei yksinomaan ole vastaajissa. On mahdollista, että ihminen itse mieltää luonteensa, käyttäytymisensä ja kykynsä erilaisiksi kuin ympäröivät ihmiset ne mieltävät. Kinnusen (2003, 251) havaintojen mukaan itsearvio on varsinkin miesjohtajien osalta usein liian positiivinen verrattuna muiden arviointeihin.

Samaan tulokseen, tosin naisten näkökulmasta, ovat päätyneet myös Ruoho ja Torkkola (2010, 91). Journalismin kentällä tehtyä päällikkötutkimuksen tuloksien mukaan naistapainen johtaminen näyttää johtamisen tavaltaan aktiivisena osallistumisena yhteisön toimintaan. Positiivisella tasolla tämä ilmenee asioihin tarttumisena, negatiivisena tapana taas avointen konfliktien esiintymisenä. Naistapaisuuteen liitetään kuitenkin itsensä vähättely, itsesyytökset ja riittämättömyyden tunteet. Päällikköhaastatteluissa miestapainen johtajuus puolestaan liitetään naistapaista johtajuutta passiivisempaan johtamiseen. Positiivinen passiivinen johtaminen liitetään suurpiirteisyytenä, negatiiviselta kannalta taas ongelmien välttelemisenä. Miestapaiselta johtajuudelta taas odotetaan käytöstä, joka ilmentää suurten linjojen vetämistä ja suhteita sidosryhmiin. Naistapaiselta johtajuudelta odotetaan huolehtimista ja läsnäolosta kertovaa käyttäytymistä. (mt., 93–94) Palautteen kannalta merkittävintä on, että jo odotukset eri sukupuolten johtamista kohtaan ovat erilaisia. Tätä ei ole otettu huomioon syväjohtamisen mallin palautteenannon ohjeistamisessa.

IV. TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI

1. Tutkimuskohde

Tämä tutkimuksen kohdeorganisaatio on Uudenmaan Prikaati. Ennen kohdeorganisaation tarkempaa esittelyä on kuitenkin paikallaan lausua muutama sana Puolustusvoimien päätehtävästä ja Merivoimista osana päätehtävän toteuttamista. Uudenmaan Prikaati kuuluu joukko-osastona Merivoimiin ja täyttää omalla toiminnallaan Suomen kokonaismaanpuolustuksellisia tavoitteita⁷.

Puolustusvoimien päätehtävänä on suojata Suomen alueen koskemattomuutta. Puolustusvoimilta edellytetään kaikissa tilanteissa aluevalvontaa ja kykyä koskemattomuuden ja itsenäisyyden puolustamiseen.⁸

Sotilasjohtamisen tutkimuksen ja opetuksen keskeiset käsitteet voidaan jäsentää Nissisen (2000, 13) mukaan jakamalla tehtävätasot rauhanajan sekä sodanajan tehtäviin. Rauhanajan jako ammattitehtävien alijohtoon, asiantuntijatehtävien keskijohtoon ja ylimpään johtoon vastaavat sodanajan jakoa taistelutekniseen, taktis-operatiiviseen sekä strategiseen tehtäväjakoon. Sodanajan sotilaspedagogiikka yhdistyy rauhanajan strategiseen johtamiseen tuottaen syväjohtamisen mallin mukaista johtamiskäyttämistä. (mts. 13)

Merivoimat on puolustusvoimien itsenäinen puolustushaara, jonka tehtävänä ovat merialueemme valvonta ja sen koskemattomuuden turvaaminen, alueloukkausten torjunta sekä maallemme elintärkeiden meriyhteyksien ja meriliikenteen suojaaminen. Merivoimat on erikoistunut toimimaan rannikon ja saariston vaativissa olosuhteissa. Motivoitunut ja hyvin koulutettu henkilöstö sekä nykyaikaista huipputekniikkaa edustava kalusto ovat merivoimien tärkeimmät voimavarat.⁹ Merivoimat muodostuvat organisaationa esikunnasta sekä kuudesta joukko-osastosta ja laitoksesta.

⁷ Katso lisää Kokonaismaanpuolustuksen yhteensovittamisen strategia, 2007, Puolustusministeriö.

⁸ Puolustusvoimien tehtäviä ovat päätehtävän lisäksi viranomaisyhteistyö sekä kriisinhallintaan osallistuminen. Puolustuskykymme on estettävä ennalta sotilaallisen voiman käytöllä uhkaaminen ja maamme joutuminen sotilaallisten toimien kohteeksi. Harjoittamalla uskottavaa puolustuspoliittikkaa maahamme hyökkääminen tai alueemme hyväksikäyttö kolmatta osapuolta vastaan tulee kaikin tavoin kannattamattomaksi. Puolustusvoimien tehtävistä lisää www.puolustusvoimat.fi, käytetty 14.5.2011.

⁹ Merivoimissa työskentelee yhteensä 2300 upseeria, erikois-, opisto- ja aliupseeria sekä siviiliä. Työtehtävät vaihtelevat aluksen päälliköistä insinööriin ja varusmiesten kouluttajasta lakimieheen. Vuosittain varusmiespalveluksen merivoimissa suorittaa noin 4000 asevelvollista, joista noin 30 on vapaaehtoisia naisia. Merivoimien päätehtävästä lisää <http://www.puolustusvoimat.fi/fi/Merivoimat/Etusivu>, käytetty 14.5.2011.

Saaristomeren ja Suomenlahden Meripuolustusalueille sijoittuvat ohjus- ja miinalaivueiden tukikohdat.

Uudenmaan prikaati on Merivoimien ruotsinkielinen joukko-osasto, joka tarjoaa varusmieskoulutusta rannikko-alueiden erityisolosuhteisiin.¹⁰ Uudenmaan Prikaatia johtaa prikaatin komentaja, kommodori Juha Vauhkonen.

Prikaatin organisaatioon kuuluu johtoesikunta sekä kaksi joukkoyksikköä sekä huoltokeskus. Lisäksi prikaatin alaisuudessa toimi vuoden 2011 kesäkuuhun saakka Pohjoismaisen Taisteluosaston (Nordic Battlegroup, NBG11) suomalainen osasto NBG11 FINCON. Pohjoismaisen taisteluosaston koulutus on vaatinut prikaatin omalta henkilökunnalta joustamista samalla, kun osa henkilökunnasta on ollut sidottuna taisteluosaston tehtäviin. Lisäksi tämä on vaatinut osalla henkilökunnasta tehtävien laajentamista, jotta kyky tuottaa laadukasta varusmieskoulutusta on pystytty säilyttämään.

Esikunta

Vaasan Rannikkojääkäripataljoonan
esikunta

Rannikkojääkärikomppania

Pioneerikomppania

Kranaatinheitinkomppania

Tammisaaren Rannikkopataljoonan
esikunta

1. Rannikkokomppania

2. Rannikkokomppania

Amfibiokoulu

Kuvio 6 Uudenmaan Prikaatin organisaatio

Prikaatin joukkoyksiköjä ovat Vaasan Rannikkojääkäripataljoona ja Tammisaaren Rannikkopataljoona. Vaasan Rannikkojääkäripataljoona jakautuu kolmeen perusyksikköön: Rannikkojääkärikomppaniaan, Pioneerikomppaniaan sekä Kranaatinheitinkomppaniaan. Tammisaaren Rannikkopataljoona jakautuu myös kolmeen perusyksikköön: 1.

¹⁰ Prikaati kouluttaa muun muassa rannikkojääkäreitä, kranaatinheitinmiehiä, pioneereja, sotilaspoliiseja, ohjuspoliiseja, kuljettajia ja veneenkuljettajia. Lisäksi annetaan koulutusta moniin erikoistehtäviin, kuten tulenjohto-, viesti- ja mittaustehtäviin sekä sairaanhoito- ja huoltotehtäviin.

Rannikkokomppaniaan, 2. Rannikkokomppaniaan sekä tutkimuskohteeseen, varusmiesten johtajakoulutuksesta vastaavaan Amfibiokouluun (Aliupseerikoulu).

Amfibiokoulu järjestää prikaatin tärkeimmät kurssit ja vastaa prikaatin kansainvälisestä koulutuksesta. Noin 40 prosenttia kaikista varusmiehistä valitaan aliupseerikurssille. Aliupseerien koulutus toteutetaan kuudessa eri aselajissa (rannikkojääkärit, sotilaspoliisit, kranaatinheittimistö, tulenjohto, pioneerit sekä veneenkuljettajat).

Tutkimuskohde on valikoitunut palvelemaan sekä tutkimuksen tieteellisiä päämääriä että käytännöllisiä seikkoja. Aliupseerikoulun valinta tutkimuskohteeksi mahdollistaa datan keräämisen sellaisilta kouluttajilta, joiden tehtävänä on tuottaa ja toteuttaa syväjohtamiseen perustuvaa johtamiskoulutusta. Lisäksi aineiston keruun kriteerinä on ollut se, että tutkimuskohde pystyy tarjoamaan riittävän tutkittavien määrän. Kolmas tekijä tutkimuskohteen valintaan oli mahdollisuus käyttää tutkimusongelman kartoittamisessa hyväksi oman varusmiesajan sekä sopimussotilaskauden aikaisia havaintoja. Näillä henkilöillä tulisi ainakin teoreettisesti olla tarvittava tieto syväjohtamisesta niin oman johtamisen kehittämiseen kuin johdettavien johtajakoulutukseen. Lisäksi perusyksikön valinta tutkimuskohteeksi pataljoonan tason sijaan tukee laadullisen tutkimuksen aineistonkeruun tarpeita sopivalla tutkittavien määrällä.

Tässä tutkimuksessa laadullinen analyysi toteutettiin avoimella kyselylomakkeella kahdeksan vastaajan antamien vastausten kautta. Lomakkeiden tuottaman tiedon lisäksi abduktiivisessa päättelyssä on käytetty apuna jo aiemmin mainittua havaintotietoa tutkimuskohteesta sekä tutkimusongelmasta.

2. Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Laadullisen tutkimuksen kirjallisuudesta löytyy useita erilaisia tapoja kuvata ja luokitella laadullisen tutkimuksen kokonaisuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 25). Jos haluamme tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii kuten toimii, asiaa kannattaa kysyä häneltä itseltään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Laadullinen tutkimus on hyödyllistä erityisesti silloin, kun tutkitaan teoreettisesti vähemmälle huomiolle jääneitä tutkimusongelmia. Tällaisessa tilanteessa tutkimushavainnot tarjoavat usein aivan uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Aaltola & Valli 2007, 76–79.)

Valitsin laadullisen tutkimusotteen kartoittamaan tutkimusongelmaani sitä syystä, että pyrin pääsemään mahdollisimman lähelle tutkittavaa kohdetta ja vastaajien käsityksiä esimerkiksi syväjohtamisesta. Teorialähtöinen tutkimusote olisi mahdollisesti rajannut liiaksi vastaajien omalle johtamisen kehittämiseksi antamiaan merkityssisältöjä. Tutkimustulokset olisivat saattaneet muotoutua aikaisempaa tutkimusta toistavaksi.

Aineistolähtöisyys ja prosessimaisuus kuvaavat hyvin laadullista tutkimusta (Wolcott 1990, 7). Induktiossa lähtökohtana ei ole teorian testaaminen vaan aineistolähtöisyys, jota tutkija ei määrää (Eskola & Suoranta 1998, 83). Turnerin (1953) kritiikin mukaan induktio selittää olemassa olevia ilmiöitä, mutta ei pysty tuottamaan ennustuksia. On kuitenkin huomattava, että analyyttinen induktio tähtää jonkin ilmiön monipuoliseen kuvaukseen, joka tuo esille sen yksilölliset vivahteet. Nämä vivahteet yleensä katoavat tilastollisessa tarkastelussa. (Koskinen et al. 2005, 240.)

Hermeneutiikka avaa merkitysten sisältöä ihmisten ilmaisun kautta. Gadamer (2004, 30) tarjoaa tästä esimerkin: ”Yrittäessämme ymmärtää tekstiä emme asetu kirjoittajan sieluntilaan. Pikemminkin asettaudumme hänen näkökannalleen”. Tärkeintä on ymmärtää se viitekehys ja käsitemaailma, jonka kautta tutkittavat kohteet mahdollisesti ympäröivää maailmaa ja sen ilmiöitä tarkastelevat. Hermeneuttinen tutkimus kohdistuu ihmisten välisen kommunikaation maailmaan, jossa ilmaisut kantavat merkityksiä. (Aaltola & Valli 2007, 31.) Yksinkertaistettuna osat, jotka voidaan määrittellä kokonaisuudesta, myös samalla määrittävät kokonaisuutta. (Gadamer 2004, 29.)

3. Tutkimusaineiston analysointi

Kuten kaikki tutkimusteoreettinen kirjallisuus, myös laadullisen tutkimuksen osalta tarjotaan lukuisia erilaisia aineiston keruu- ja analyysimenetelmiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 151–157). Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Eri menetelmiä voidaan käyttää sellaisenaan, rinnakkain tai tutkimusongelman ja – resurssien mukaan yhdisteltyinä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71; Niiniluodon 1980, 40–41; katso myös Von Wright 1970, 24)

Syväjohtaminen on kaikkea muuta kuin yksinkertainen ja looginen kokonaisuus. Syväjohtamisen vaikutuksilla johtamisen kehittämisen kartoittamiseksi on päästävä perusyksikön kouluttajien elämämaailman sisälle. Samalla eri menetelmien ja suuntausten käyttökelpoisuudesta, yhteensopivuudesta ja ylipäättään tutkimuksen tieteellisyyden kriteereistä valitsee monia erilaisia

näkemyksiä (Väliverroinen 1998, 16–17; Tuomi ja Sarajärvi 2009, 24; Eskola & Suoranta 1998; Ehrnrooth 1990, 30–32).

Tästä syystä lähdin toteuttamaan tutkimusaineiston keruuta avoimen lomakehaastattelun menetelmää käyttäen. Sekä haastattelu ja kyselylomake ovat tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin kohdistuvia menetelmiä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35). Laadullisella tutkimusotteella ja avoimella kyselylomakkeella pyrin luomaan olosuhteet, joissa tutkittavilla on mahdollisuus tuoda omin sanoin esille oma näkemyksensä syväjohtamisesta ja johtamisen kehittämistä. Sidokseni tutkittavaan organisaatioon ja sen henkilöstöön olisivat saattaneet vaikuttaa tutkittavien vastauksiin esimerkiksi haastattelututkimuksessa. Tämän lisäksi tutkittavat olisivat saattaneet kokea paineita tutkimukseen osallistumiseen enemmän kuin nimettömässä lomakekyselyssä. henkilökunnan vaihtelevat aikataulut puolsivat lomakkeen valintaa tutkimusaineiston keruumenetelmäksi. Vastaajia ohjeistettiin tutkimuksen vapaaehtoisuudesta ja siitä, ettei tutkimukseen vastaaminen tai vastaamatta jättäminen vaikuta heidän sotilasuraansa tai kohteluunsa kouluttajina.

Syväjohtaminen on johtamisen prosesseihin liittyvä ilmiö, joka rakentuu yhteisestä teoreettisesta viitekehystä huolimatta jokaisen yksilön omasta käsitemaailmasta käsin (Nissinen 2000, 81–82). Johtamisen merkitys piilee etenkin johtamisprosesseissa ja vaikutuksissa, joita avaamalla kehittymisen arviointiin päästään käsiksi. Tutkimuslomakkeen (Liite 1) kaksitoista kysymystä noudattavat alustavaa teemoittelua syväjohtamisen viitekehystä. Tutkimusongelman luonteesta johtuen teoriasidonnaisuus ei kuitenkaan ollut tarkoituksenmukainen valinta. Tästä syystä vahva rakenteellinen viittaavuus syväjohtamisen malliin on tietoisesti sivuutettu ja kysymykset on muodostettu osittain johtajuus-tutkimuksen nykysuuntia ja teoriakirjallisuutta silmällä pitäen. Väliverroisen (1998, 32) sanoin voimme luovan mielikuvituksen ja erilaisten tieteellisten teorioiden pohjalta muodostaa sellaisia tutkimuskysymyksiä, joiden konteksteja voidaan edes yrittää arvioida ennalta ja perustellusti.

Tutkimuskysymykset on koetettu kahden tutkittavien kanssa samassa organisaatiossa työskentelevän kouluttajahenkilökuntaan kuuluvan koehenkilön avulla. Tällä on pyritty tutkimuskysymysten asettelun ja kysymysrakenteen kriittiseen tarkasteluun ja lomakkeen toimivuuden parantamiseen. Esitestauksen jälkeen lomakkeeseen ei jouduttu tekemään mainittavia muutoksia.

Kysymykset jaettiin aliupseerikoulun kahdeksalle koulutushenkilökuntaan kuuluvalla, vähintään vuoden toimessaan olleelle nais- ja miespuolisille upseerille ja aliupseerille yksikön päällikön toimesta. Vastaajien sukupuolta ei kuitenkaan erikseen kysytty tutkimuslomakkeessa vastaajien pienen määrän ja tunnistettavuuden vuoksi. Vastaaminen ohjeistettiin vastaajille yhteistyössä perusyksikön päällikön kanssa. Nimettömät vastaukset toimitettiin tämän jälkeen prikaatin esikunnan kautta tutkijalle.

Alasuutari (2001, 58–59) toteaaakin tutkijan oman idean vahvistaen, että kyselyssä tutkitaan juuri ihmisten tapaa tulkita ja arvioida erilaisia asioita. Eettinen ongelma syntyy silloin, kun tutkimuksessa harhautetaan tai kerrotaan haastateltaville puolittuus tarkoituksellisesti, jotta tieto tutkimuksen tarkoituksesta ei vaikuttaisi heidän vastuksiinsa. Tutkijan väliintulo tulisi pystyä minimoimaan ja samalla tutkijan vaikutusta esimerkiksi tutkimuskysymysten asetteluun ja sitä kautta tapahtuvaan tutkimuksen ohjaamiseen tulee arvioida. Totuudellisuus ja luonnollisuus ovat arvioitavia seikkoja. (Mäkelä 1990, 50; myös Törrönen 2002, 33)

Puolustusvoimissa eettisenä haasteena tutkimuksen osalta on vapaaehtoisuuden periaate; aikaisempien tutkimusten perusteella vastausprosentti on Puolustusvoimien sisällä tuotetuissa tutkimuksissa yleensä huomattavan korkea (Varti, Mäkitie, Aro, Henriksson, Jormanainen & Nikkari 2009, 3303–3310). Tässä tutkimuksessa jokainen kahdeksasta vastaajasta palautti kyselylomakkeen täytettynä ja jokaiseen kysymykseen sekä kolmeen kohtaan vastattuna.

Laadullisessa tutkimuksessa itse analyysin vaiva on lähtökohtaisesti suurempi kuin aineiston keruun vaiva (Mäkelä 1990, 52–53; Hirsjärvi, Liikanen, Remes & Sajavaara 1986, 53–55). Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto kirjoitettiin puhtaaksi. Vastaajia pyydettiin pohtimaan jokaista kysymystä niin, että he kertovat kolmella eri tavalla katsantokantansa jokaiseen kysymykseen. Tällä pyrittiin saamaan aikaiseksi vertailua vastaajien vastausjärjestyksen välillä. Kuhunkin kysymykseen tulleet vastaukset koottiin yhteen ja vastaukset ryhmiteltiin kysymyksittäin vastaajien 1., 2. ja 3. kohdan vastausten mukaisesti. Tämän vaiheen valmistuessa toteutin kaikkien kysymyslomakkeen kysymysten osalta teemoittelun (Mäkelä 1990, 57–58; Toivonen 1999, 108) sekä esiin tulleiden käsitteiden ja merkitysten ryhmittelyyn. Teemoittelua ei ole testattu toisen ulkopuolisen osapuolen arvion kanssa.

Tutkimus noudattaa analyysimetodiltaan teorialähtöisen ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastoon sijoittuvaa aineistosidonnaista tutkimusta. Abduktiivisessa päättelyssä

perusajatuksena on, että uudet löydöt aineistosta ovat mahdollisia vain, mikäli havaintojen teko perustuu johtoajatukseen tutkimuksen tarkoituksesta. Tutkija tarvitsee abduktiiviseen päättelyyn tuekseen joko intuitiivisen käsityksen johtoajatuksista ja jonkinmoisen hypoteesin, jolloin havaintoja on mahdollista kohdistaa johtoajatuksen mukaisesti. (Grönfors 1982, 33–37).

Kytkenät teoriaan ovat havaittavissa mutta ne eivät perustu suoraan teoriaan. Tutkijalla on lisäksi mahdollista tehdä huomiota empirian vastaamattomuudesta aiempiin tutkimuksiin (Eskola 2001; Tuomi & Sarajärvi 2002, 99). Hermeneuttisen kehän ja abduktion kautta jäseneltynä aineistosta pyrittiin löytämään aihealueita ja yhteisiä annettuja merkityksiä syväjohtamiselle. Sisällönanalyysissä huomio kiinnitettiin erityisesti niihin teemoihin, jotka nousivat aineistosta. Ymmärtämisen kautta pyrittiin myös etsimään niitä hiljaisia merkityksiä ja uusia yhteyksiä eri tekijöiden välillä, jotka tietystä rajatusta viitekehuksesta analyysiä tehtäessä olisivat ehkä jääneet huomaamatta. Uusi tieto on kuitenkin viimekädessä tutkimuksen oikeutus, jolloin tutkimus ei yleisesti tähtää pelkästään virheettömyyteen (Koskinen ym. 2005, 253).

Analyysiä jatkettiin kunnes vahvimmat käsitteet ja yksittäiset tärkeät aineistosta nousevat merkityssisällöt johtamisen kehittymien kannalta alkoivat ilmetä. Tämän jälkeen löytyneitä käsitteitä peilattiin syväjohtamisen mallin johtamisvalmiuden ja johtamiskäyttämisen ulottuvuuksiin. Tulokset nousevat esiin niin tutkimuksen teoreettisesta viitekehuksesta kuin tutkimuksen havainnoista. Yksittäisistä tärkeistä, aineistosta kumpuavista merkityssisällöistä muodostui ilmiön uusi ulottuvuus, johtajuuden tiimalasin malli.

4. Tutkimusprosessin arvioitavuus

Abduktion avulla on ollut mahdollista päästä tarkastelemaan tutkimuskysymyksiä uudesta näkökulmasta (Koskinen ym. 2005, 240; Aaltola & Valli 2007, 76–79). Lisäksi laadullinen tutkimusote ja abduktio ovat edesauttaneet aineistoon perustuvien käsitteiden havaitsemista. Syväjohtamisen mallin teoriasidonnaisuus on osaltaan edesauttanut sitä, että käsitteet ovat systemaattisessa suhteessa toisiinsa. Laadullisen analyysin kautta tutkimusongelmaan on saatu kuitenkin uusia näkökulmia ja selitystapoja.

Aineistonkeruun vaihtelua osittain pitää tutkimusprosessiin ja siinä kehittymiseen liittyvänä ilmiönä (Aaltola & Valli 2007, 81). Toisaalta Gadamer (2004, 30) toteaa täydellisen objektiivisuuden saavuttamisen olevan lähes mahdotonta siitä syystä, että inhimillisyydessämme olemme myös itse

käsitemaailmamme vankeja. Tutkimusprosessin edetessä olen tiedostanut liikkuvani sisä- ja ulkopuolisen henkilön rajapinnalla, koska tutkimuskohde ja vastaajat ovat entuudestaan tuttuja. Tutkijana olen kuitenkin pyrkinyt tarkastelemaan tuttua kohdetta ja tutkimuskysymystä ulkopuolisin silmin. Sukeltajan reitiltä eksymistä olen ennalta ehkäissyt sillä, että olen käyttänyt henkilöinä varmistajina asiaan entuudestaan vihkiytymättömiä, kohdeorganisaation ulkopuolisia henkilöitä. Lisäksi tutkimus-prosessia ei ole rajoitettu salassapitosäännöksin. Kuten Seale (2007, 377) toteaa, tutkimusprosessin läpinäkyvyys on laadukkuuden tae. Tämän hetken tieto on kuitenkin vain aistimuksia totuudesta (Seale 2007, 379–380; Weber 1948).

Teknisen onnistuneisuuden kriteerit eivät yksinomaan riitä kertomaan tutkimuksen tieteellisestä arvosta. (Mäkelä 1990, 47) Tieteen, taloudellisen kasvun ja kansallisten intressien yhdistäminen on johtanut tieteenintressiin, joka ei niinkään etsi suuria totuuksia vaan tuottaa pikemminkin käytännöllisiä tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 128)

Aiheesta tehty aikaisempi kotimainen tutkimus on keskittynyt pitkälti sotatieteiden piirissä tehtyihin tutkimuksiin ja selvityksiin, joita leimaa osittainen päällekkäisyys. Samalla johtajuus-tutkimus on kansainvälisesti edennyt tarkastelemaan aihetta jo useista muista vaihtoehtoisista, jopa vastakkaisista näkökulmista. Kokonaisuuden hallinta erityisesti tutkijanuran ensi askelilla on ollut kokemuksen arvoinen haaste. Kriittisessä tarkastelussa piilee monta ansaa, jotka Washburnin (2010, 5) mukaan ovat kuitenkin ohitettavissa muistamalla ajattelun ja päätelmien väliset perusteet ja säännönmukaisuudet.

Käsitteiden välisten suhteiden tiheydessä ja integraatiossa on uusien käsitteiden löytymisen johdosta sellaisia pieniä vajeita, joita tutkimuksen edetessä on pyritty korjaamaan löytämällä käsitteille oikeat sidonnaisuudet teoreettiseen viitekehykseen. Johtajuustutkimuksen kenttä on laaja ja ilmiö monitahoinen, eikä tutkimuskirjallisuudenkaan kautta tarkasteltuna ole selvää, minkä merkityksen tutkijayhteisö uusille ilmiöille antaa. Tutkijoiden väliset erimielisyydet tutkimusmetodeista ja lähestymistavasta ovat olleet omiaan hämmentämään aloittelevan tutkijaa.

V. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Laadullinen analyysi tuottaa tämän tutkimuksen viitekehuksesta oman tulkintansa siitä, miten kouluttajat kokevat syväjohtamisen tukevan heidän johtamisen kehittämistään. Tulokset ovat nousseet analysoimalla ja vertaamalla johtamisvalmiutta, johtajakäyttäytymistä sekä johtamisen syväjohtamisen kautta oletettuja eriomaisen johtamisen vaikutuksia vastaajien luomaan kuvaan siitä, mitkä kehittymisen mekanismit heille ovat tärkeimpiä. Tavoitteena on kartoittaa oletettujen vaikutusten ja todellisten vaikutusten suhdetta.

Nissinen (2004, 45) esittää oman tulkintansa ja empirian pohjalta kolme perusoletusta johtamisen funktiosta. Syväjohtamisen mallin osalta tehokkuus saavutetaan seuraavasti: ”Tehokkaampia ovat syväjohtamisen kulmakiviä toteuttavat johtajat. Aktiiviset kontrolloivat johtajat ovat tehokkaampia kuin passiiviset johtajat. Kun edetään passiivisesta kontrolloivaan johtamiseen ja edelleen syväjohtamiseen, havaitaan huomattava tehokkuuden lisääntyminen. Tehokkaimman eli syväjohtamista toteuttavan johtajan käyttäytymisprofiili on samantyyppinen yli organisaatio- ja kulttuurirajojen.”

Syväjohtamisen kannalta tehokkuus on hyvän johtamisen vaikutus. Seuraavassa tutkimusaineiston analyysin tuloksia eritellään vertaamalla vastaajien antamia merkityksiä johtamisen kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä syväjohtamisen tehokkuus-ajatteluun. Lisäksi esiin nostetaan erityisesti niitä tekijöitä, joiden vaikutukset johtamisen kehittämiseen vastaajien näkökulmasta vaikuttavat erityisen merkittävältä.

1. Ammattitaito ja johtamisen kehittäminen

Ammattitaidon kehittäminen oli lähes jokaisen vastaajan mielestä omaa kehittymismotivaatiota lisäävä tekijä. Merkittävää on myös se, että ammattitaito miellettiin kouluttamistaidon lisäksi myös hallinnollisten tehtävien osaamiseksi. Oman johtamisen kehittäminen sai vastauksia suhteellisesti eniten lomakkeen kaikilla eri lähestymistavoilla siihen, miksi on tärkeää kehittyä. Vastaajista vain yksi näki omasta kunnosta huolehtimisen yhdeksi oman työn kannalta tärkeäksi kehittämisalueeksi. Tästä voitaisiin tehdä useita tulkintoja, mutta syväjohtamisen vaikutusten suhteen fyysinen kunto rajataan tässä tutkimuksessa pois tarkastelusta. Vastaajat vastasivat muun muassa seuraavasti motivaatioon myönteisesti vaikuttavista tekijöistä kysyttäessä itselle tärkeimpien työn osa-alueiden kehittämisestä:

Ammatillinen osaaminen sekä ammatillisten valmiuksien kehittäminen ja ylläpito.

Oman ammattitaidon ylläpitäminen ja laajentaminen. Tämä koskee pieniä asioita, kuten uusien päivitysten opettelua ja koekäyttöä ja suurempia asioita, kuten pataljoonan epäsuoran tulen järjestelyjä.

Hallinnollinen kehittyminen.

Henkilöstön hallinta. Alaisille tulee luoda edellytykset toteuttaa koulutus ja pienentää tällä hetkellä olevaa kovaa räsitätusta.

Työn yksinkertaistaminen, jotta hallinnolliseen asiaan ei mene liikaa aikaa, vaan aikaa jää kouluttamiselle. Vastustan esimerkiksi erilaisten tuplakirjanpitojen ylläpitämistä. Tämä vaatii myös ennakkointia monelta taholta, jotta päällekkäisyyksiltä ja uudestaan tekemiseltä vältyttäisiin.

Johtajana kehittyminen.

Johtajakoulutuksen kehittäminen.

Kehittää omaa tapaa johtaa ihmisiä.

Johtamisen kehittäminen.

Johtamisen kehittäminen (menetelmät, tehokkuus)

Ajan kulumisen pieniin huomaamattomiin hallinnollisiin asioihin voi aiheuttaa yllättävän suuren vajeen koulutustoiminnan kehittämiseksi. Hallinnollisiin asioihin kuluva aika nähdään myös perusyksikön tasolla raskaaksi, jolloin työn yksinkertaistaminen ja tehokkaampi organisoiminen auttavat työssä kehittämisessä. Tehokkuus on kuitenkin yksi tavoitteista, johon syväjohtamisella Nissisen (2004) mukaan juuri pyritään.

Yksilön keskittyessä ydinosaamiseensa tiedostaa hän Krogarsin ja Ojalan (1999, 77) mukaan työnsä tuoman lisäarvon organisaatiolle. Puolustusvoimien nykyinen palkkahierarkia kuitenkin pakottaa yksilön tähtäämään korkeampiin tehtäviin paremman ansiotason toivossa. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa yksilö on valittu työtehtävään, josta hän ei kenties tiedä mitään ja jota hän ei hallitse. Taloudellisten tekijöiden vuoksi tehtävä otetaan vastaan ja siihen hakeudutaan.

Moni vastaaja toi myös esille sen seikan, ettei ammattitaidon kehittämien ollut ainoa kehittymistavoite. Ammattitaidon ylläpito nähtiin lähes yhtä tärkeäksi osaksi ammatillista kehittymistä. Lisäksi tuotiin esille se, kuinka paljon työtä uusi sodanajan sijoitus tuo tullessaan normaalin kouluttajan työnkuvan ohelle. Nämä resurssitarpeet eivät aina ole selvillä perusyksikön työnjakoa suunniteltaessa varsinkaan, jos ohjaavat päätökset tehdään ylemmällä tasolla. Tämä tuotiin esille muun muassa seuraavasti:

Oman SA-tehtävän (sodanajan) osaaminen. Vaihtunut tehtävä vaatii mittavan opiskelun.

Tekninen osaaminen pioneeriaselajissa.

Parantaa yhteistoimintaa muiden aselajien kanssa.

Kaluston käytön ja –lisätarpeen tehokas kehittäminen ja kartoittaminen.

Lisäksi monet vastaajat toivat esille aikapulan pienten käytännön toimien oppimisen osalta. Maailmanlaajuinen ja yhteiskunnallinen toimintaympäristön muutos vaikuttaa myös Puolustusvoimissa. Järjestelmiä on kehitettävä samalla, kun päällekkäisiä tietojenhallintajärjestelmiä on toistaiseksi vielä olemassa.

Kyse on myös Sydänmaanlakan (2006, 231) tarkoittamassa mielessä ylipäättään työssä jaksamisesta. Haasteiden ja osaamisen oikeasuhtainen tasapinottaminen työelämän ja ihmisen kokemusmaailman muihin jatkuviin vaatimuksiin voi muodostua odotettua vaikeammaksi. Kun työstä tulee pakkoa, ollaan usein jo liian haasterikkaassa ympäristössä, stressialueella. Vastakohtana toimii liian vähän haasteita tarjoava, ”varman päälle”-olotilaan kehottava alue. Optimiratkaisu täytyisi jälleen löytää kahden ääripään väliltä, tehokkuusalueelta eli kahden ääripään tasapainosta. Tämä vaatii luottamusta omiin kykyihin sekä mahdollisuutta keskittyä täydellisesti omiin töihinsä. (Sydänmaanlakka 2006, 231.) Tämän päivän työelämä sekä siinä toimivat ihmiset itse ajavat itseään turhan usein paniikkialueelle ja tilaan, jossa ”minun on pakko” -ajatus siintää mielessä.

Ammattitaidon osalta ongelmaksi muodostuvat tutkimustulosten valossa juuri opettamisen ja oppimisen erilaiset tavoitteet. Syväjohtamisen malli pohjaa hyvin pitkälti oppimiselle ja oletukselle, että johtaja haluaa oppia. Se ei kuitenkaan ole määritellyt opettamisen käsitteen sisältöä muutoin, kuin sisällyttämällä sen nimellisesti kulmakiviin. Nissisen (2000b, 104–110) esiin tuomat johtamisen mallin käytännön ongelmat saattavat osaltaan nousta juuri opettamisen ja oppimisen käsitteiden epäjohtonmukaisesta määrittelystä.

Kotilehdon (2001, 66) mukaan toimintaympäristön muutosten nopeutuessa pidetään liian usein osaamisena asioita, jotka olivat tärkeitä eilen. Puolustusvoimien osalta ongelma on erityisesti siinä, että osaaminen samaistuu voimakkaasti niihin tekijöihin, joita Puolustusvoimissa on perinteisesti totuttu tekemään. Tällöin tulevaisuuden kartoittaminen jää vähemmälle.

2. Johtamiskäyttäytyminen kehittämisprosessin osana

Tämän tutkimuksen avoimen haastattelulomakkeen kysymysten asettamisella pyrittiin luomaan mahdollisimman väljät, ei pelkästään teoriasta lähtöisin olevat rajat. Tällä halusin antaa vastaajille tilaa vastata. Analyysin tuloksena syväjohtamisen teesit nousivat esille johtajuuden kehittämisessä

käytännön tekoina. Se, kuinka opittuja toimintatapoja ja tavoitteita nämä syväjohtamisen teeseihin liittyvät huomioidut olivat, ei tällä tutkimuksella pystytä tyhjentävästi ottamaan kantaa.

Analyysi osoittaa kuitenkin sen, että syväjohtamisen malli on kouluttajien keskuudessa sisäistetty osaksi jokapäiväistä johtamistyötä. Lisäksi kouluttajat peilaavat omaa kehittymistään pitkälti syväjohtamisen teisien käytännön sovellutusten kautta. Mekaaniset palautelomakkeet, jotka ovat osa syväjohtamisen koulutusta ja johtajuuden arviointia, eivät sen sijaan ole käytössä saati tue johtamisen kehittymistä.

Inspiroiva tapa motivoida oli vastaajille ylivoimaisesti tärkein syväjohtamisen kulmakivi. Lähes yhtä tärkeänä vastaajat pitivät luottamuksen rakentamista johtajan ja johdettavan välille. Se voidaan osittain liittää haluun opettaa ja tulla ymmärretyksi. Se näyttäisi analyysin perusteella motivoivan vastaajia. Älyllinen stimulointi sai vain marginaalisen vastausosuuden ihmisten yksilöllisen kohtaamisen jäädessä ilman merkintöjä. Toisaalta luottamuksen rakentamista ja motivointia voidaan osaltaan pitää sotilaspedagogiikkaan kuuluvina opettamisen perustaitoina (Sotilaspedagogiikan perusteet 1998, 20–23). On mahdollista, että tästä syystä mainitut kaksi kulmakiveä ovat omassa toiminnassa helpommin sisäistettävissä. Tämä käy selville muun muassa kysyttäessä vastaajilta heille itselleen syväjohtamisen kolmea tärkeintä teesiä:

Että itse pystyy käyttämään / hyödyntämään syväjohtamisen kulmakiviä kouluttajana.

Luottamuksen rakentaminen. Yksilöiden huomioiminen + tunteminen. Omalla esimerkillä johtaminen.

Inspiroiva tapa motivoida. Motivoitunut alainen tekee parempaa työtä kun ymmärtää sen tarkoituksen.

Inspiroiva tapa motivoida: jonkun täytyy tietää miksi asioita tehdään tietyllä tavalla, jotta he voisivat motivoitua.

Inspiroiva tapa motivoida. Virheet, niistä ei rankaista, vaan ne nähdään kehittymismahdollisuuksina.

Luottamuksen rakentaminen: Joukon tulee luottaa johtajaansa ja näin he kykenevät toimimaan joukkona.

Luottamuksen rakentaminen. Vaikea rakentaa, mutta helppo menettää. Johtaa vahvaan me-henkeen.

Älyllinen stimulointi: Johtamisessa tulee jättää ”pelivaraa eli antaa alaiselle mahdollisuuksia toteuttaa tehtävä”.

Oppii näkemään syväjohtamisen kulmakiviä varusmiesjohtajissa ja niiden koulutuksissa ja pystyy antamaan niistä palautetta ja kertoa miten kehittyä.

2.1. Syväjohtamisen kulmakivet

Luottamus ja erityisesti odotukset luottamuksen syntymisestä näiden kahden ryhmän, kouluttajan ja esimiesten sekä kouluttajan ja alaisen, välillä osoittautuivat analyysissä toisistaan hieman poikkeaviksi. Alaisilta toivotaan luottamusta siinä suhteessa, että nämä uskaltavat tuoda esille

kehitysehdotuksia ja muita omaan kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä. Esimiehiltä sitä odotetaan. Tämä käy esille kysyttäessä vastaajilta keinoja, miten omaa johtamisen kehittämistä voitaisiin työyhteisössä tehostaa:

Jatkuvaa, säännöllistä palautetta.

Yhteisharjoituksilla saman aselajin ulkopuolisten joukkojen kanssa sekä jatkokursseilla.

Esimiesten lisätyillä arvioinneilla.

Alaisten kanssa keskustelemalla ja paremmalla kirjallisen palautteen järjestelmällä.

Säännöllisellä palautteella ja arvioinnilla.

Enemmän toimimista johtajana, sodanajan sijoitusta vastaavassa tehtävässä. Ei kuitenkaan samanaikaisesti kouluttajatehtävän, ammunnanjohtajatehtävän ym. kanssa.

Esimiehen luottamus nähdään myös esimiehen mielenkiintona omaa kehittymistä kohtaan. Säännöllisyys tuodaan esille hyvin monessa vastauksessa. Tämä käy esille muun muassa seuraavasti:

Säännöllisen palautteen kerääminen ilman erityispyyntöjä. Esimerkiksi varusmiesjohtajien kyselyn yhteydessä myös henkilökunta voisi täyttää (kyselyn).

Esimiesten antama palaute pitäisi olla jatkuvaa.

Esimiesten lisätyillä arvioinneilla.

Säännöllisellä palautteella ja arvioinnilla.

Kehittymiskeskustelut. Ylevistä tavoitteista huolimatta on lähinnä päällikön ja alaisen välinen palkkaneuvottelu. Jos et ole itse hankkinut johtamisesi kehittymiseen liittyvää materiaalia, ei sitä täälläkään ole käytössä. Harva kohta myöskään käsittelee johtamista.

Harisalon ja Miettisen (2010, 50) esiintuoma prosessiajatus epäluottamuksen leviämisestä organisaatioissa tuntuu analyysin kautta tarkasteltuna olevan arkipäivää myös tutkimuskohteessa. Epäluottamus alkaa yleensä muutaman ihmisen välisissä suhteissa. Mikäli nämä ihmiset eivät rakentavasti pysty käsittelemään epäluottamusta kaikkine siihen vaikuttavine tekijöineen, epäluottamus alkaa levitä työyhteisössä. Epäluottamus saa ihmiset myös pelkäämään toisiaan ja vaikuttaa samalla myös organisaation inhimillisyyteen, innovatiivisuuteen ja tuottavuuteen. Epäluottamuksen muuttaminen luottamukseksi on mahdollista, vaikka prosessi on kaikessa yksinkertaisuudessaankin vaativa. Tarvitaan avoimuutta ja rakentavaa väittelyä. (mts. 51–53) Valtaetäisyyteen ja selkeisiin käskyvaltasuhteisiin perustuvassa sotilasorganisaatiossa avoimuuden saavuttaminen ja rakentavan väittelyn mahdollistaminen vaatii myös organisaatorakenteiden ymmärtämistä ja muutosta luottamuksellista toimintaa edesauttamaan.

Pettymystä esiintyy usein kahdesta syystä. Johtaja ei todennäköisesti pysty toimimaan alaisten vanhempiin auktoriteetteihin edellyttämällä tavalla. Lisäksi johtaja edellyttää alaisilta enemmän kuin riippuvuuteen liittyvää käyttäytymistä. Johtajan kannustaessa alaisiaan käyttäytymään riippumattomammin alaiset muuttuvat yhä ahdistuneemmiksi, vihaisemmiksi ja hämmentyneemmiksi. Mitä enemmän tällaisessa tilanteessa uhkaillaan, sitä enemmän tilanne taantuu. (Schein 1991, 183)

Kouluttajille tarjotaan sotatieteellisten opintojen ohessa jatkuvaa, organisaation valmiiksi ajoittamaa ja ohjeistamaa palautetta. Sama koskee aliupseereita, jotka tottuvat jatkuvaan arviointiin sotilasammattillisten kurssien aikana. Samaa jatkuvaa ja säännöllistä palautetta ei ole liitetty työyhteisön perusprosesseihin. Tämä tulee monelle kouluttajalle yllätyksenä ja aiheuttaa pahimmillaan luottamuspulaa omia esimiehiä kohtaan. Tämä ilmenee seuraavanlaisina vastauksina:

Oma esimies olisi oikeasti kiinnostunut johtamisestani ja ennakkoluuloista / asenteista kyseenomaista henkilöä kohtaan.

Ilman kritiikkiä, kehottaa toisia, ja antamalla esimerkkejä ja vinkkejä miten voisi kehittyä. Palautteet käytäisiin oikeasti läpi ja analysoitaisiin myös meille ruohonjuuritasolle.

Jokaisesta joukkueesta / linjasta tulisi laatia tilasto kyselyn pohjalta.

Pitäisi perusteellisesti käydä läpi varusmiesten loppukyselyn tulokset viikkokokouksen aikana tai jollain muulla sovitulla ajalla.

Varusmiesten loppukyselystä tulisi ilmetä myös edellisen vuoden vastukset, jotta kehitys näkyisi. Tällöin voisi arvioida, onko omilla toimenpiteillä ollut vaikutusta.

Tilastoa peilattaisiin joukkueen toimintaan päällikön kanssa ja etsiä mahdollisiin ongelmiin ratkaisuja.

Esimies asettaisi oikeat tavoitteet, joita oikeasti seurattaisiin. Esim. alaisiesi tulee saada vähintään se taso johtajaradalla jne.

Kyse on myös Nissisen (2004, 44–45) esiin tuomasta kontrolloivan johtamisen ja passiivisen johtamisen ongelmasta, jota käsitellään omassa alaluvussa (2.2). Tästä seuraa väistämättä ristiriita organisaation todellisen toiminnan ja halutun toiminnan välillä. Myös syväjohtamisen teesit ja tässä yhteydessä erityisesti luottamuksen rakentaminen ovat kuvauksia optimaalisesta toiminnasta ja täydellisyyteen pyrkivästä johtamisotteesta. Tavoitteita tulee asettaa ja sen syväjohtaminen tekeekin. Problemaattisuuteen törmätään silloin, jos organisaatiorakenne ei itsessään tue yhden tai pahimmillaan minkään johtamisen kulmakiven toteutumista.

Vastaajat toivat esille myös hyviä kehitysideoita, kuten välittömään palautteenantoon perustuvan *wash-up -toiminnan* sekä esimerkiksi *mentoritoiminnan*, jossa kokeneempi esimies ohjaa

nuorempaa. Syväjohtamisen kehittämisideoille ei vielä ole löytynyt oikeaa, yhteistä kanavaa Puolustusvoimien sisäisissä järjestelmissä. Palautejärjestelmä ei ole täysin selkeä kokonaisuus. Tätä käsitellään tämän tutkimuksen osalta lisää jäljempänä. Tällä hetkellä palautejärjestelmä pohjaa pitkälti vastaajien esiin tuomille varusmiesjohtajien loppukyselylle sekä kerran vuodessa toteutettavalle henkilökohtaiselle kehittymiskeskustelulle. Työntekijät ovat organisaation ja kulttuurin asettamista rajoista huolimatta hyvinkin luovia jokapäiväisessä toiminnassaan (Willis 1990, 11).

Muun muassa Huff ja Kelley (2003, 81–90) ovat vertailleet luottamuksen muodostumista kollektiivisten ja yksilökeskeisten kulttuurien välillä. Tulokset kertovat yksilöllisten kulttuurien edesauttavan organisaatioiden välisen luottamuksen rakentamista. Organisaatioiden sisäisen luottamus ei sitä vastoin ollut merkittävästi suurempi kollektiivisissa organisaatioissa. Luottamuksen puutteen arveltiin selittyvän osaksi kollektiivisissa organisaatioissa esiintyvän, sisäiseen normistoon perustuvan lojaaliuden tunteen vaikutuksella yksilöiden käyttäytymiselle. Normien rikkomisesta seuraa häpeää ja ryhmästä ulos jättämistä. (mts. 81–90). Tämä on aistittavissa osaltaan myös tämän tutkimuksen aineiston analyysistä.

Innostus ja innostuneen ilmapiirin luominen vaatii esimieheltä Nissisen (2000b, 2004) esille tuoman mukaisesti resursseja olla läsnä ja mukana toiminnassa. Sotilasorganisaatiossa, tehtävästä toki riippuen, esimiehillä on harvoin mahdollisuutta olla yhtä pitkäjänteisesti mukana. Halua olisi, mutta käytännön prosessit arjen pyörittämiseksi vievät paljon aikaa. Lisäksi on huomioitava, että innostava esimies Nissisen tarkoittamassa mielessä jakaa johtajuuden jälleen kaksijakoiseksi ilmiöksi, jossa ääripäät ovat jälleen hyvä ja huono. Innostus pyritään saavuttamaan sillä toiminnalla, joilla varusmiehiä koulutetaan. Kouluttajat haluavat todella motivoida alaisiaan. He kokevat sen olevan yksi oman kehittymisensä mittareista. Esimiehiltä sitä vastoin odotetaan innostusta heidän kehittymistään kohtaan. Tämä kävi esille niin kysyttäessä oman kehittymisen tehostamista työyhteisössä kuin sitä, mistä palautetta haluttaisiin:

Alaisten kanssa keskustelemalla ja paremmalla kirjallisen palautteen järjestelmällä.

Suora palaute, hyvä tai huono. Saadaan erittäin harvoin. Yleensä hyvät tai huonot asiat saa kuulla kiertoteitse. vaihtoehdot ovat puheella tai kirjallisena. Valitettavan usein koskevat vain yhtä tapahtumaa, eivät kokonaisuutta.

Esimies asettaisi oikeat tavoitteet...

Mielipide omien suunnitelmien ja niiden toteuttamisen kelvollisuudesta.

Miten vertaiset kokevat johtamiseni.

Milloin on ollut onnistunut oppimisympäristö.

Onko tiedot välittynyt ajoissa osallisille ja ovatko ne yksiselitteiset.

Minkälaista palautetta alaiset mieluusti ottaisivat vastaan.

Varjosen (2000, 140–145) sotilasorganisaation kulttuuria koskevan tutkimuksen mukaan organisaation suhde ympäristöön koetaan hallitsevaksi. Kiusallista keskustelua pyritään vaientamaan tiedon kulun säännöstelyllä ja toisaalta tukeutumalla sotilaskäskyihin, joita ei tarvitse perustella. Toiminnan kehittymistä estää virkavirheen pelko ja toisaalta etenemisen sitominen virkaikään. Tämän seurauksena ”turhan rehkinnän ei nähdä hyödyttävän ketään” samalla kun henkilöstö kokee olevansa kovan työpaineen alaisena. Tämä vastakohtaisuus on pitkälti seurausta organisaation riittämättömästä kyvystä priorisoida ja jakaa tehtäviä.

Oppiminen nousi yhdeksi tärkeimmistä kehittymisen kohteista kouluttajien vastauksissa. Kouluttajat haluavat olla opettajia ja todella auttaa oppimaan. Toisaalta heille on tärkeää, että he oppivat samalla itse. Tässä prosessissa esimiehiä ei nostettu merkittävään asemaan. Oppimisprosessi nähtiin enemmänkin alaisten ja kouluttajien väliseksi vuorovaikutukseksi.

Mikäli kouluttajien kehittymistä johtajina halutaan tukea oppimisen kautta, tarvitaan parempaa mentoritoimintaa ja kehittyneempiä palautejärjestelmiä. Tämä on luettavissa esimerkiksi seuraavista vastauksista kysyttäessä mikä työyhteisössä tukisi parhaiten omaa kehittymistä:

Esimies asettaisi oikeat tavoitteet, joita oikeasti seurattaisiin.

Suunnitelmallisuus kaiken kaikkiaan olisi hyvästä, jolloin olisi tiedossa myös tilanteet, joissa voit itse kehittää omaa toimintaa ja johtamista. Jos ei voi suunnitella vaan eletään melkein eilistä päivää, niin kaikki ylimääräinen kuten oman johtamisen kehittäminen jää taka-alalle”.

Erityisten palautetilaisuuksien pitämistä, joissa jokainen vapaasti voi antaa palautetta kanssatekijöiden johtamistavoista.

Säännöllinen palautteen kerääminen ilman erityispyyntöjä esim. varusmiesjohtajien kyselyn yhteydessä myös henkilökunta voisi täyttää (vie noin 25min). Jokainen voi sitten käyttää palautteesta oppimiseen haluamansa ajan ja käydä tarvittaessa kysymässä, jos ei ymmärrä jotain kohtaa tai asiaa.

Pitämällä palautetilaisuuksia.

Vastauksia analysoidessa esiin nousee tietyllä tavalla se, että vastaajat odottavat organisaation suunnittelevan erikseen esimerkiksi viikko-ohjelmiin aikoja, jolloin omaa johtamista ehtisi kehittää. On osaltaan ristiriitaista, että organisaatio, jonka pitäisi kehittää itseään aina toimintaympäristön muutosten tahtiin ja niin, että se on aina varautuneena pahimpaan, kohtaa ruohonjuuritasolla

vaikeuksia korjata johtamisen kehittämisen resurssipulaa. Suunnitelmia on, mutta ne hukkuvat suurempien haasteiden, kuten organisaatiomuutoksen, jalkoihin. Tämä saattaa johtaa jo olemassa olevien hyvienkin käytäntöjen häviämiseen.

Oppiminen ja johtajuuden kehittäminen ovat kouluttajien vastauksissa osa isompaa kokonaisuutta eli itsetuntemuksen kehittymistä ja ihmisenä kasvua. Tässä syväjohtamisen teesit eivät tarjoa riittävästi tarttumapintaa kehitymisprosessin itsearviointiin. Johtajuuden kehittäminen syväjohtamisen tarkoittamassa merkityksessä lähtee enemmän esimiehen, kouluttajan ja alaisen välisestä suhteesta ja siihen liittyvien ominaisuuksien tarkastelusta. Ihmisenä kehittyminen on kuitenkin jokaisen henkilökohtaista oppimista ja osa itsensä johtamisen prosessia, johon syväjohtamisen tarjoama arviointitieto ei anna riittävää vastausta. Organisaatiossa on kuunneltava myös niitä henkilöstön sisältä viriäviä uusia merkityksiä, joita sinällään vanha ilmiö saa aikaan. Oppiminen ja itsesääteily kulkevat käsi kädessä (Ruohotie 1997, 103).

Suurin merkitys oman johtamisen kehittämisellä on vastaajien mukaan se kokonaisvaltainen vaikutus ja itsetunnon kasvu, mikä seuraa oppimisen prosessia.

Itsensä kehittäminen

fyysinen ja henkinen kasvu

tehokkuuden paraneminen

Saa parempaa ja useammin hyvää palautetta muilta työntekijöiltä

Oman johtamisen vaikutus.

Koulutuksen laatu ja taso.

Onko toiminta ollut asiallista.

Vaikuttaa kehittyessään johtamisvalmiuksiin ja johtamiskäyttämiseen.

Vaikuttaa ryhmähenkeen.

Itsetuntemukseen ja omien toimintamallien kehittämiseen.

Arvostusta hakee jokainen vastaajista. Nissisen tarkoittamassa mielessä esimiestyön ehtojen täytyminen on optimaalisin tilanne. Riippuu kuitenkin huomattavasti alaisjoukon koosta ja aikajänteestä, jonka aikana koulutus tapahtuu, kuinka kiinteäksi vuorovaikutus voi muodostua. Ryhmää johtaessa tai komppanian koulutuksesta vastattaessa erot alaisten määrissä ovat niin huomattavat, ettei arvostusta voida tarkastella saman mittapuun valossa. Arvostuksen tilastollinen

arvo määräytyy kuitenkin saman arviointilomakkeen pohjalta, mikä on hyvinkin ongelmallista. Saadut arvot eivät ole vertailukelpoisia eivätkä istu pitkän tähtäimen kehityssuunnitelman tueksi.

- Saamalla hyvää palautetta esimiehiltä.
- Saamalla myönteistä palautetta muilta työntekijöiltä.
- Esimiesten antamat suulliset ja kirjalliset arviot.
- Työkavereiden kesken vapaamuotoinen keskustelu.
- Alaisilta saatu palaute.

Arvostus on johtajuuden kehittämisen ilmeisimpiä arviointikohteita. Kouluttajat haluavat analyysin valossa alaisten arvostusta. Analyysi nostaa myös vahvasti esille sen, että kouluttajat arvostavat myös alaisiaan ja ovat kiinnostuneita alaisten mielipiteistä.

Esimiehiltä halutaan arvostusta. Analyysissä merkittävä huomio oli, ettei kukaan nostanut oman esimiehen antamaa esimerkkiä oman kehittämisen esikuvaksi. Tällaista kysymystä tutkija ei tietoisesti myöskään esittänyt. Syväjohtamisessa ja suomalaisessa johtajuuskulttuurissa esimiehen näyttämä esimerkki tuodaan kuitenkin vahvasti esille. Tämä käy ilmi esimerkiksi useista kaunokirjallisuuden alan tunnetuista ja kansalliselle identiteetille tärkeistä teoksista.

2.2. Kontrolloituva – Passiivinen johtaminen ja valta

Kontrolloivan ja passiivisen johtajuuden osalta analyysin osoittaa, että etenkin johtajuuden kehittämisessä vastaajat toivovat esimiehiltään enemmän tukea ja selkeää, johdonmukaista ohjeistusta siitä, mikä on oikein ja mikä väärin. Jo varusmieskoulutuksessa toiminto suoritetaan niin monta kertaa uudelleen, että oikea suoritustekniikka jää lihasmuistiin. Kontrolloitavaa ja passiivista johtamista on kartoitettu pyytämällä vastaajia kuvailemaan millaisia johtamiskeinoja he käyttävät työssään.

- Suulliset ja kirjalliset käskyt. Luo raamit koulutuksen suunnittelulle.
- Omalla esimerkillä.
- Antamalla tehtävän varusmiehille ja antaa niitten itse toteuttaa asian ja jälkeenpäin antamalla palautetta.
- Suulliset ja kirjalliset sotilaskäskyt. Selkeitä toimenpiteitä vaativia asioita, yleensä tilanteissa, jossa ei ole tarvetta neuvotteluihin tai sopimiseen tai ne on jo pidetty.
- Omalla esimerkillä opettaminen ja johtaminen. Näytä ensin itse, vaadi sitten samaa. Helposti lähestyttävä, mutta silti tarkka ja jämpä.
- Kirjallisilla suunnitelmilla ja käskyillä.

Yksinkertaisesti käskyttämällä.

Yrittämällä antaa niille tavoitteita ja haasteita, että varusmiehet saavat paremman tuloksen aikaisiksi kuin mitä he luulivat olevan mahdollista.

Suunnittelun tuloksena annettavat käskyt ja ohjeet esim. varusmiesjohtajille. Sekä kirjalliset, että suulliset.

Suullisilla käskyillä harjoituksen aikana ja ennen harjoitusta. Valmisteluihin liittyvillä käskyillä.

Esimerkillä johtaminen esim. taistelukoulutuksessa esimerkkisuoritukset.

Vastauksista kuultaa läpi enemmän kontrolloivan johtamisen piirteitä kuin passiivisen johtamisen. Organisaatiokulttuuri, käskyvaltasuhteet ja käytännöt ohjaavat toimintaa kontrolloivaa johtamista. Toisaalta myös oman esimerkin vaikutus on muutaman vastaajan osalta sisäistetty. Se, mikä koetaan hyväksi ja huonoksi tai oikeaksi tai vääräksi, tuntuu vastausten puitteissa olevan kouluttajille selvillä.

Analyysin kautta piirtyy kuva siitä, että kouluttajat näkevät esimiestoiminnan vaikutukset satunnaisena palkitsemisena ja johtamisena vain silloin, kun on äärimmäinen tarve puuttua. Toisaalta joissakin tilanteissa kouluttajat tuovat esille toiveen siitä, että saisivat osakseen luottamusta tehtävän itsenäiselle loppuunsaattamiselle. Toisaalta osa vastaajista myös itse käyttävät samanlaisia metodeja johdettaviin. Tämä käy esille seuraavasti:

Oma esimies olisi oikeasti kiinnostunut johtamisestani ja sen tuloksista.

Esimies asettaisi oikeat tavoitteet, joita oikeasti seurattaisiin..

Ilman kritiikkiä, kehottaa toisia, ja antamalla esimerkkejä ja vinkkejä miten voisi kehittyä.

Antamalla tehtävän varusmiehille ja antamalla itse toteuttaa.

Jakamalla tehtävät kykyjen mukaan.

Merkittävää on, että esimiesten toiminta muistuttaa melkoisesti transaktioanaalisen johtamisen käytäntöjä. Transformationaliselle johtamiselle vastakkaisena ilmiönä transaktionaalinen johtaja palkitsee alaisiaan satunnaisesti ja puuttuu alaisten johtamiseen vain ääritilanteissa. Transaktioanaalinen johtajuus on yhdistettävissä passiivisen johtamisen käsitteeseen (Burns 1978; Bass 1985; Nissinen 2004; Sydänmaanlakka 2004)

Valta ja siihen liittyvä riippumattomuus ovat haasteellisia käsitteitä peilattaessa niitä Nissisen (2004, 44–45) määrittelemiin syväjohtajuuden polariteettiin kontrolloivan johtamisen ja passiivisen johtamisen välillä. Kontrolloivassa johtamisessa seuranta, valvonta, sanktiot ja luottamuspula ovat läsnä. Luottamuksen puute kuvataan juuri esimiehen luottamuspulaksi alaisia kohtaan. Tämän

seurauksena alaiset muuttuvat passiivisiksi, kadottavat oma-aloitteisuuden ja uskalluksen kokeilla. Passiivinen johtaminen nähdään suorastaan ei-johtajuutena, jossa esimies työskentelee vain omissa oloissaan ja puuttuu asioihin vain pakon sanelemana.

Toisaalta valta ei Foucault'n (1980, 133) mukaan ensisijaisesti rajoita yksilön toimintamahdollisuutta vaan tuottaa hänestä tietoa ja samalla yksilöä koskevaa totuutta. Totuus itsessään on hänen mukaansa ymmärrettävä ”systeemiksi järjestäytyneitä proseduureja lausuntojen tuottamiseksi, sääntelemiseksi, jakamiseksi, levittämiseksi ja toimimiseksi”. Totuus on kiinteässä yhteydessä vallan systeemien kierron kanssa samalla, kun vallan systeemit tuottavat ja ylittävät tietoa.

Tiedon ja vallan oikeellisuutta pohtien Seppänen (2001, 168) esittää Foucault'a mukaillen: ”Ongelma ei ole siinä, onko valokuva totta vai ei; ongelma on itse totuuden käsitteessä”. Emme siis voi olla täysin sokeita vallan ja luottamuksen syntymekanismeille saati pohdinnalle siitä, missä määrin valta on valtaa ja mikä todella on todellinen totuus.

Kontrolloiva johtaminen on yhdistelmä valvontaa, sanktioita ja muita vallankäytön ohjauskeinoja. Ilman kontrolloivaa johtamista ei asioita organisaation tasolla saada tapahtumaan, vaikka empiirisesti Nissinen (2000b, 101) mukaan kontrolloiva johtaminen on luottamuksen vastapari: kontrolloiva esimies ei pysty luottamaan alaisiinsa riittävästi. Tämä näkyy tiukkana valvontana. Esimies tekee asiat mieluummin itse ja keskittyy toiminnassaan virheiden ja normaalista poikkeavien suoritusten etsintään sekä niistä rankaisemiseen. Alaiset muuttuvat passiivisiksi, mikäli kontrollointi korostuu johtamiskäyttäytymisessä liikaa. Tällöin yrittämisen halu vähenee ja oma-aloitteisuus katoaa, koska uusia asioita ei uskalleta kokeilla.

Huomionarvoista on, ettei alaisten luottamusta esimieheen käsitellä Nissisen syväjohtamisen teosten osalta juuri lainkaan. Sotilasorganisaatioissa alaisetkin muodostavat usein tietyn esimiestason heidän alaisilleen ja niin edelleen. Mikäli Hofsteden ja Arjanteen esittämät valtaetäisyyden ja riippumattomuuden sekä riippuvuuden keskinäisen suhteen teesit pitävät paikkaansa, kontrolloiva johtaja vetää puoleensa passiivisia alaisia ja päinvastoin. Kerääkö passiivinen johtajuus sittenkin riippumattomia alaisia puoleensa? Nissinen ei erittele passiivisen johtamisen osalta lainkaan sitä, miten passiivinen johtaminen vaikuttaa alaisiin, toisin kuin kontrolloivan johtamisen osalta. Mikä aiheuttaa passiivisen johtamisen ja ovatko passiivinen ja kontrolloiva johtaminen sittenkään oikeat

vastaparit johtamisen janalla? Kontrollioivan ja passiivisen johtamisen janan suhde riippuvuuteen on tekijä, jota lisätutkimuksella on kartoitettava syvällisemmin.

Vahvuuksien ja heikkouksien esiin tuleminen ei käy yksin määrällisen lomakkeen antaman datan kanssa. Hyvä ja huono ovat liian yksinkertaisia ja käsite-sidonnaisia termejä kertoakseen tarpeeksi johtajan vahvuuksista ja heikkouksista. Nissinen (2004) toki myöntää, ettei esimerkiksi kontrollioivan ja passiivisen johtamisen jana riitä kertomaan sitä johtamisen kokonaisuutta, jota tuon kahtiajaon tulisi vahvuuksien ja heikkouksien osalta kertoa.

3. Tehokkuus-ajattelu ja johtajuus

3.1. Tärkeimmät kehittämisalueet

Vastaajat nostivat ammattitaidon ja johtamisen kehittämisen tärkeimmiksi osa-alueiksi kysyttäessä, minkä osa-alueiden kehittäminen on heille itselleen tärkeintä. Myös palautejärjestelmien kehittäminen nähtiin oman kehittymisen kannalta olennaiseksi asiaksi. Tämä käy esille seuraavasti:

- Johtamisen kehittäminen (menetelmät, tehokkuus)
- Toimivamman johtamistyylin kehittäminen / löytäminen.
- Kehittää omaa tapaa johtaa ihmisiä.
- Johtajakoulutuksen kehittäminen.
- Johtajan kehittyminen.
- Johtamisen kehittäminen.

Oman johtamisen kehittäminen koetaan erittäin tärkeäksi uran, oppimisen ja ennen kaikkea ihmisenä kasvamisen vuoksi. Hyvä johtaminen ja tehokkuus yhdistettiin käsitteinä toisiinsa. Oman esimerkin parantamisella nähtiin olevan myönteistä vaikutusta myös varusmiesten palvelusmotivaatiolle. Toiminnan kehittäminen, tehokkaampi koulutus ja paremmat tulokset sekä itsetuntemuksen parantaminen nousivat esille erityisen voimakkaasti kysyttäessä sitä, *miksi* vastaajat haluavat kehittää omaa johtamistaan:

- Alaisten motivaatio pysyy yllä paremmin, kun johtaminen on hyvä.
- Koska haluan että näkyy hyviä tuloksia kouluttamisessa.
- Haluaisin olla entistä parempi tehtävissäni, jotka suurelta osin tulevat tulevaisuudessa olemaan johtamista.
- Toiminnan tehostamiseksi.
- Että voin olla parempi / hyvä esimerkki varusmiehille.

Ajankäytön hallinnan parantamiseksi.
Hyvällä ja tehokkaalla johtamisella saavutetaan parempia tuloksia.
Koska eteneminen parempiin tehtäviin menisi nopeammin.
Ollakseni parempi johtaja sekä esimies ja esimerkki alaisilleni.

Merkittävää on myös se, mikä on johtamisen kehittymisen yhteys itsetunnon ja itsetuntemuksen kehittämiseen. Useat vastaajat näkivät johtamisen kehittämisen kehittävän samalla myös itseluottamusta ja itsevarmuutta.

Lisää itsetuntemusta, mikä helpottaa tunnistamaan omia vahvuuksia ja heikkouksia. Omalle toiminnalleen voi olla myös vähän sokea.
Itsensä kehittäminen kaikilla tavoin on edellytys kehitykselle yleisesti.
Itsetunnon ja –varmuuden parantaminen.
Itsensä tuntemisen kehittäminen.

Syväjohtamisen mallilla pyritään löytämään johtajan vahvuudet ja heikkoudet. Tämä on kuitenkin siinä mielessä mielenkiintoista, että hyvän itseluottamuksen saavuttaminen nähdään vasta johtajana kehittymisen tuloksena eikä päinvastoin. Tämä herättää osaltaan pohtimaan, mitä vaikutus huonolla itsetunnolla on johtamisen kehittämiseen. Johtamisen kehittämällä nähtiin olevan vaikutuksia eniten seuraaviin asioihin:

Tulevaisuudessa työtehtävien ja sa-tehtävien (sodanajan) hoitamiseen.
Johtamisvalmiuksiin ja johtamiskäyttämiseen,
Tehokkuuteen.
Luottamuksen rakentamiseen.
Itsearviointi ja itsekriittisyys paranee oman johtamisen kehittämällä.
Vastavuoroisuus. Ihmisten huomioon ottaminen yksilöinä ja johtajan vastuu.
Itsetuntemukseen ja omien toimintamallien parantamiseen.
Itsetuntoon ja itsevarmuuteen.
Osaaminen. Ammattitaito käytännössä ja omien vahvojen johtajaominaisuuksien kehittäminen.
Varusmiesten motivaatio. Jos esimiestoiminta on hyvää, he voivat oppia siitä.

Johtamisen kehittämällä nähdään siis olevan vaikutuksia niin johtajavalmiuteen, johtamiskäyttämiseen kuin johtamisen vaikutuksiin. Tässä suhteessa vastaukset ovat malliesimerkkejä siitä, mihin syväjohtamisella pyritään. Ongelma muodostuu siitä, että johtamisen prosessia tulisi aiemmin eritellyn analyysin puoltamana tukea huomattavasti enemmän, jotta näihin toivottuihin syväjohtamisen seurauksiin päästäisiin. Kysyttäessä syitä sille, miksi itse haluaa omaa

johtamistaan kehittää, vastaukseksi annettiin lähes kaikkien vastaajien taholta joko itsensä kehittäminen ja paremmaksi johtajaksi tuleminen tehokkaammalla johtamisella.

Oma motivaatio kehittymiselle ja toiminnan kehittymisen uskotut seuraukset ovat osaltaan ristiriidassa. Vaikuttaa siltä, että syväjohtamisen mallin mukainen johtamisen kehittymisen prosessi häiriintyy jossakin toiminnan vaiheessa. Analyysin kautta tarkasteltuna näyttäisi siltä, että kyse voi olla esimiehen ja kouluttajan vuorovaikutussuhteen välisestä problematiikasta, jota kuvaa muun muassa se, miten paljon esimiehiltä toivotaan ja miten vähän heiltä koetaan saatavan.

Vertailun vuoksi on mielenkiintoista huomata, miten poliisiorganisaatio, jolla on samantyyppinen perustehtävä, on lähtenyt lähestymään johtamisen kehittymistä. Päällystön johtamisvalmennuskurssi pohjaa pitkälti Gustav Käser Training International¹¹ – nimellä kulkevaan koulutusmalliin. Johtajan päätehtävänä on koulutuksen antaman tiedon mukaisesti hänen ammattinsa. Lisäksi organisaatiossa on olemassa tehtäviä, jotka ovat vain johtamista. Johtajia ja johtamista on olemassa, jotta organisaatiossa saadaan aikaan muutosta. Johtajat myös pitävät huolen siitä, että muutoksiin reagoidaan oikeaan aikaan. Johto puuttuu asioihin vasta sitten, kun asiat eivät suju itsestään. (Hukkanen 2011) Epäselväksi jää, missä määrin organisaation odotetaan olevan itseohjautuva, mikäli puuttuminen tapahtuu vasta organisaation ajaututtua sivuraiteille.

Kuten Nissinen (2000b) toteaa, johtajuuden kehittäminen on pitkä prosessi, mutta ongelma on juuri siinä, että syväjohtamisen malli tarjoaa oikein tuotettuna palautetietona ja pitkäjänteisellä kehityssuunnitelmalla mahdollisesti haluttuja tuloksia. Jos suunnitelmaa ei ole, tai jos resurssipulan takia kouluttajat joutuvat selviytymään niin kuin tilanteessa vain parhaaksi katsovat, johtamisesta tulee niinkin organisoidussa ympäristössä kuin sotilasorganisaatiossa vain selviytymistä. Tämä ei ole ollut kenenkään tavoite, mutta se on analyysin paljastamaa todellisuutta.

¹¹ Gustav Käser Training International on diplomi-insinööri Gustav Käserin vuonna 1963 perustama sveitsiläinen valmennusyritys. Tällä hetkellä yritys tarjoaa valmennusta 30 maassa 23 kielellä. Valmennusperiaate pohjaa siihen, että kohdeyrityksen tavoitteet määräävät tien, jota lähdetään kulkemaan. Valmennusmenetelminä käytetään monia eri malleja tavoitteiden saavuttamisesta ja tavoiteorientoituneesta toimintasuunnitelmasta aina pienryhmätyöskentelyyn ja interaktiiviseen ohjaamiseen. Haasteet pyritään saavuttamaan teorian, käytännön ja saavutettujen tulosten jatkuvan tarkastelun tasapainoisuudella, jota kuvataan intervallivalmennukseksi. (www.gustavkaeser.com)

3.2. Itseohjautuvuuden haasteet

Varusmiesten johtajakoulutuksen osalta johtajana kehittymisen tavoitteena on kyky arvioida itseään eli itseohjautuvuus (Varusmies 2011, 26). Tämän tutkimuksen näkökulman ollessa varusmiesten kouluttajissa, ovat heidän kuvansa itseohjautuvuudesta merkittävä tulevaisuuden huomioon paikka. Kukaan vastaajista ei tuonut esille, että he olisivat saaneet omaan kehityssuunnitelmaansa tukea erillisen syväjohtamisen valmennusprosessin tiimoilta. Tässä suhteessa syväjohtamisen mallin käyttö saattaa erota huomattavasti muiden organisaatioiden esimiesvalmennuksesta syväjohtamisen metodein. Tämän johdosta syväjohtamisen mallin tulosten vertailu on hyvin vaikeaa eri organisaatioiden kesken, jotka syväjohtamisen mallia käyttävät.

Itseohjautuvuuteen pyritään syväjohtamisessa Nissisen (2004, 103–105) mukaan valmennuksella. Valmennusprosessi¹² kuuluu syväjohtamisen mallin esimiehille toteutettavaan osuuteen.

Kouluttajat kaipaavat henkilökohtaista ohjausta ja palautetta. Tämä tulee esille avoimen lomakkeen monien kysymysten kohdalla. On sanomattakin selvää, että valmennettu syväjohtamisen prosessi tuottaa parempaa ymmärrystä hyvin paljon tulkintakykyä vaativassa syväjohtamisen mallissa. Kouluttajat kokevat, ettei määrällisesti kerätystä aineistosta selviä tarpeeksi yksityiskohtaista tietoa omasta johtamiskäyttäytymisestä. Ongelmaksi nähdään myös se, ettei koulutusta johtamisprofiilin analyysistä ylipäättään ole tarjolla resurssipulaan vedoten.

Esimiehiä pitäisi kiinnostaa enemmän.

Palautteet käytäisiin oikeasti läpi.

Suunnitelmallisuus kaiken kaikkiaan olisi hyvästä.

Säännöllinen palaute ja arviointi.

Oma esimies olisi oikeasti kiinnostunut johtamisestani ja sen tuloksista.

Säännöllinen palautteen kerääminen ilman erityispyyntöjä.

Esimiesten antama palaute pitäisi olla jatkuva.

Antamalla suoraa palautetta.

¹² Käytännössä se tarkoittaa yhden työpäivän mittaista jaksoa, jonka aikana luodaan edellytykset koko tulevalle valmennusprosessille. Tärkein tavoite on sitouttaa esimiehet, tässä tarkoittaen kouluttajat, oppimistavoitteiden saavuttamiseen. Tässä edellytetään omaa vastuuta ja oman oppimisasenteen merkityksen tiedostamista. Kuukauden kuluttua ensimmäisestä tapaamisesta järjestetään toinen valmennuspäivä, jossa ryhmäkojoja pienennetään ja asioita kerrataan. Toisen päivän antina toteutetaan myös henkilökohtaiset arviointikeskustelut valmentajan kanssa. Kolmanteen valmennustapahtumaan kokoonnutaan ryhmittäin noin puoli vuotta valmennuksen aloittamisesta. Neljäs valmennusjakso toteutetaan noin vuoden kuluttua valmennusprosessin aloittamisesta. Tähän mennessä esimiehille on tuotettu toiset johtajaprofiilit, jotka analysoidaan valmennuspäivän aikana. (Nissinen 2004, 103–105)

Monet kokevat, että heidän tulisi selvittää itseohjautuvasti syväjohtamisen vaatimasta sitoutumisesta ja tavoitteen asettelusta sotatieteiden tai sotilasammattillisen opintojakson tarjoamien johtamisen kurssien turvin. Vaatimus on kova verrattuna siihen, miten pitkäjänteistä työtä oman johtamisen kehittäminen vaatii ja miten paljon resursseja organisaation tulisi kehittämistyötä silmällä pitäen yksilölle tarjota. Resurssipula on tiedotettu ja huomattu jo aiemmin Kinnusen (2003) osalta mainittuna. Ongelma on toki universaali ja yhdistettävissä moniin muihin organisaatioihin. Syväjohtaminen kuitenkin kulminoituu pitkälti Puolustusvoimiin ja sen tarjoamaan laadukkaaseen sotilaskoulutukseen yleisen asevelvollisuuteen perustuvan kokonaismaanpuolustuksen tavoitteen täyttämiseksi.

Itsemääräämisen ja itsensä toteuttamisen välinen raja ei vastausten osalta saa selkeitä rajoja. Habermas (1996) erottaa itsemääräämisen ja itsetoteutuksen toisistaan, koska katsoo itsetoteutuksen liittyvän eettiseen elämään. Lähtökohtaisesti kysymys on juuri siitä, kuka kukin on ja keitä me haluaisimme olla. Itsemäärääminen on se tekijä, joka velvoittaa ihmisiä toimimaan kaikissa tilanteissa yleiseksi säännöksi kelpaavalla tavalla. Tällöin yksilö joutuu usein kysymään, tahtoisivatko kaikki hänen tilassaan toimia, kuten hän toimii. Vain ihminen, joka ylipäättään pystyy vastaamaan itseensä kohdistuviin sosiaalisiin odotuksiin, kykenee kyseenalaistamaan, noudattaako hänen toimintansa yleistettävissä olevia sääntöjä. (Nousiainen & Pylkkänen 2001, 193–194) Tämän tutkimuksen osalta näyttää siltä, ettei vastaajille ole täysin selvillä se, missä omat rajat kulkevat. Tämä käy esille vertailtaessa sitä, miten vastaajat kokevat johtavansa, mihin johtamisen kehittämisellä nähdään olevan vaikutusta ja miten kehittymistä voitaisiin tehostaa. Vastaajat johtavat muun muassa seuraavilla tavoilla:

Antamalla tehtävä varusmiehille ka antaa niitten itse toteuttaa asian ja jälkeenpäin antamalla palautetta.

Omalla esimerkillä johtaminen.

Suunnitelmilla ja käskyillä.

Vastavuoroisuudella. keskustelemalla alaisten kanssa saamme luotua parempaa koulutusta.

Alaisten yksilöllinen kohtaaminen; hyödynnä heidän valmiuksiaan. Jaa tehtävät kykyjen mukaan..

Johtamisen kehittämisellä on merkitystä:

Näkee parempia tuloksia koulutuksissa ja varusmiesten osaamisessa.

Itsetuntoon ja –varmuuteen (vahventuu, paranee)

Saa parempaa ja useammin hyvää palautetta muilta työntekijöiltä.

Itsetuntemukseen ja omien toimintamallien parantamiseen.

Itsearviointi ja itsekriittisyys paranee oman johtamisen kehittämällä.

Itsensä kehittäminen. Fyysinen ja henkinen kasvu. Itsensä tuntemus,

Varusmiesten motivaatio. Jos esimiestoiminta on hyvää, he voivat oppia siitä.

Johtamisen kehittämistä voitaisiin tehostaa:

Säännöllinen palaute ja arviointi.

Mentoritoiminta.

Riittävästi johtajatehtäviä.

Enemmän johtajasuorituksia vuosittain.

Pitämällä ”palautetilaisuuksia” joissa jokainen vapaasti antaa palautetta kanssatekijöiden johtamistavoista,

Suunnitelmallisuus kaiken kaikkiaan olisi hyvästä. Jolloin olisi myös tiedossa tilanteet, joissa voit itse kehittää omaa toimintaa ja johtamista. Jos ei voi suunnitella vaan eletään melkein eilistä päivää, niin kaikki ”ylimääräinen” kuten oman johtamisen kehittäminen jää taka-alalle.

Esimerkkinä toimiminen, niin paljon kuin sitä syväjohtamisen mallissa esiin tuodaankin, ei analyysin kautta näytä täysin toteutuvan. Tämä siitäkin huolimatta, että yksi vastaaja tuo onnistuneesti esille oman esimerkin onnistuneen vaikutuksen varusmiesten motivaatioon. Vastaus oli kuitenkin yksittäistapaus. seuraa kouluttajien kokemaa voimattomuutta ja avuttomuuden tunnetta, joka pahimmillaan laskee motivaatiota. Kuten Leskinen (2011) varusmiesten kokemana ilmiön kiteyttää: ”Jos ei tunne paljon saavansa, ei myöskään ole itse valmis antamaan”.

Kinnusen (2003, 210) tutkimus osoitti, että johtamisen kehittymiseen perehtyminen kasvatti itsekriittisyyttä. Tämä tuli esille muun muassa siten, että lähes kaikissa itsearvion ulottuvuuksissa oli syväjohtamisen koulutusta saaneen koeryhmän johtajaprofiilien kehittyminen pienempää kuin kontrolliryhmän. Nissisen (2000b, 22) erittelemänä syväjohtamisen mallin yksilötason tärkeimpänä tavoitteena voidaan pitää yksilön kykyä toimia itsekriittisesti.

4. Palaute johtamisen kehittämisessä

4.1. Varusmiesten loppukysely palautejärjestelmänä

Varusmiesten loppukysely palautejärjestelmä on analyysin puitteissa problemaattinen. Se on lähes ainoita palautteenkeruujärjestelmiä tämän tutkimuksen esiin nostaman varusmiehen ja kouluttajan välisen suhteen analysoimiseksi. Ongelmat on tiedostettu, mutta ratkaisua ei vielä ole löytynyt. Kysyttäessä sitä, miten kouluttajat kokevat hyötyvänsä varusmiesten loppukyselystä, vastaukset olivat seuraavanlaisia:

Selkeät puutteet koulutuksessa ja varusmiesten kohtaamisessa tulevat esiin. Samoin kuin hyvät asiat, jolloin niihin voidaan puuttua.

Ne parantavat / heikentävät uskoa omaan johtamiseen,

Koulutuksen kehittäminen.

Onko toiminta ollut asiallista (alaisten käsittely).

Uskooko omiin kykyihin ja luottaa varusteisiin.

Oman johtamisen vaikutus käy ilmi ko. kyselystä, jolloin on helppo parantaa ko. asioita.

Heikot / kehittävät puolet, joista ei ehkä tiennyt, saattavat tulla esiin ja saada muuttamaan omaa toimintaa.

Koulutuksen laatu ja taso.

Kysely paljastaa luottamuksen ja asenteen itseäni kohtaan.

Näkee massan mielipiteen ja pystyy sen mukaan kehittymään.

Ei muuta hyötyä, koska tuloksia ei käsitellä millään tavalla.

Varusmiesten loppukysely tarjoaa lähtökohtaisesti palautetta syväjohtamisen kaikista ulottuvuuksista. Lisäksi on huomattu, että alaisten arvio on yleensä tasoltaan kaikkein alin. (Nissinen 2000b, 176). Ongelma syntyy siitä, että loppukysely antaa vain pintapuolisen kuvan koko yksikön tai yhden aselajin toiminnasta. Kouluttajat kokevat saavansa tietoa omasta johtamisestaan ja sen vaikutuksista, mutta palaute on yleistä, ei henkilökohtaista. Samalla varusmiesten loppukysely on ainoa lähde palautteen saamiseksi. Kouluttajat kokevat sitä kautta saavansa palautetta, jota toivotaan esimiehiltä. Varusmiesten vaikutus kouluttajan omaan kehitymisprosessiin on tästä syystä muuttunut hyvin merkittäväksi. Varusmiesten loppukysely tuotetaan vain kerran yhden saapumiserän osalta. Kuvatunlainen palaute saadaan näin ollen vain muutaman kerran vuodessa ja eri joukoilta, jolloin ne eivät ole vertailtavissa. Lisäksi esiin tuotu tuloksien käsittelemisen puute on huomattava haitta. Haasteita on paljon verrattuna siihen, että tällä palautejärjestelmällä tulisi ohjata kouluttajien kehittymistä.

Syväjohtamisen teesit vaatisivat laadullista palautejärjestelmää ja kehittyneempiä palautejärjestelmiä. Resurssipula, tasavertaisuusvaatimus ja vanhoista käytänteistä kiinni pitäminen linjaorganisaation tasolla johtanut siihen, ettei lomakkeelle ole kehitetty kilpailevia malleja palautteenantoon. Massalle on helppo antaa lomake täytettäväksi. Tämä käy ilmi vastaajien runsaista vastauksista kysyttäessä mitä asioita varusmiesten loppukyselyt eivät kerro.

Missä tilanteessa kysely on tehty. Tällä on toisinaan vaikutusta lopputulokseen. Hyvin menneen loppusodan jälkeen tulee parempia tuloksia, kuin kasarmiviikon jälkeen, jolloin on ollut ensimmäisen kerran ongelmia pyykinvaihdossa puoleen vuoteen.

Rasti ruutuun – kysely juuri ennen kotiutusta ei motivoi heitä vastaamaan; eivät anna positiivista palautetta.

En osaa vastata koska tuloksia ei käsitellä.

Ääri-laidat: hyvä ja huono tulevat esiin, ei keskinkertainen ja ok-suoritus.

Kyselyssä on liikaa tulkinnanvaraa, muun muassa henkilökunnan toiminnasta kysyttäessä yhden ihmisen hölmöilyt laitetaan helposti koko henkilökunnan harteille, vaikka muut olisivat olleet hyviä ja asiallisia. Nämä paljastuivat vasta, kun loppukyselyä esitetään varusmiehille ja asiasta kysytään. Ulkopuolisille kyselytulosten seuraajille asia käy ilmi vain erillisistä selvityksistä, jos niitä tehdään.

Kokonaiskuva saattaa jäädä pois, kun mieleen on jäänyt viimeisin, kurjin leiri ja kokemus -> heijastuu negatiivisesti vastauksiin.

Yksittäisten varusmiesten vastauksia, jos haluaisi seurata / katsoa tiettyjen ihmisten tuloksia.

Pitäisi olla suullinen arviointi, jotta voitaisiin saada paremmin selville heidän ajatusmaailmaansa.

Yksilöiden väliset ristiriidat.

Ei anna henkilökohtaista palautetta juuri lainkaan.

Tilastollinen lomake vaatii palautetilaisuuden pitäjältä vankkaa tietopohjaa lomakkeen toiminnasta ja datan syntymisestä. Ohjeistusta on lomakkeen täyttämiseksi tuotettu Puolustusvoimien sisäiseen käyttöön. Ongelma nouseekin siinä, ettei palautteenantajien voida olettaa sisäistä vastaustensa merkitystä toisesta ihmisestä annetulle palautteelle, mikäli heille ei itselleen ole selvitetty varusmiesten loppukyselyn tai johtajaprofiilin logiikkaa tai tilastollisen analyysin perusteita. Ei riitä, että lomakkeen pohjalle tuotetut kysymykset asetetaan näkyviin.

Kysyttäessä miten varusmiesten loppukyselyn tuloksia tulisi käsitellä työpaikalla, antoivat vastaajat hyvin runsaita vastauksia.

Ne tulisi käydä yhdessä läpi. Aliupseerikoulussa etenkin johtajien antamat vastaukset. Olen työskennellyt aikoinaan yksikössä, jossa kyselyn läpikäymiseen ja mahdollisesti uusien toimintatapojen suunnitteluun käytettiin noin 1-2h.

Pitäisi perusteellisesti käydä läpi tulokset viikkokokouksen aikana tai jollain muulla sovitulla ajalla.

Niihin pitäisi saada laajempi osuus kirjalliselle osuudelle, johon kehittämistarpeita voisi kirjata. ”Joo en osaa sanoa”-vastaukset eivät anna paljoa!

Jokaisesta joukkueesta / linjasta tulisi laatia tilasto kyselyn pohjalta.

Palautetilaisuus pitäisi olla avoin ja sisältää keskusteluosuuden.

Niistä tulisi käydä ilmi myös edellisen vuoden vastaukset, jotta kehitys näkyisi. Tällöin voisi arvioida, onko omilla toimenpiteillä ollut vaikutusta.

Niillä yksiköillä, joilla jokin osa-alue on mennyt poikkeuksellisen hyvin muihin nähden, tulisi tulla tieto, esim. päällikköpalaverin välityksellä, mitä siellä tehdään toisin, jotta asiassa onnistutaan. Näin kaikki saisivat toimintamalleja itselleen jalostettavaksi.

Esimiehen ja varapäällikön tulisi oikeasti olla kiinnostunut niistä ja kehittää henkilökuntaa ja asenteita.

Henkilökunta yhdessä kävisi ne OIKEASTI läpi ja ne analysoitaisiin.

Tilastoa peilattaisiin joukkueen toimintaan päällikön kanssa ja etsittäisiin mahdollisiin ongelmiin ratkaisua.

Työntekijä laatisi suunnitelman toimintansa kehittämiseksi.

Koko prikaatin yhteiset linjavedot, jotta välttyttäisiin seuraamuksilta.

Palaute on tärkeä osa sotilasjohtamista, mutta erittäin altis huonojen käytäntöjen vaikutuksille. Jos erimiehet eivät anna palautetta, eivätkä kouluttajat sitä itsekään pyydä tai tuota, on suuri riski, ettei varusmiesten palautteeseen panosteta liiemmästi. Niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan – kasku käy myös johtamisen yhteyteen. Palautetta tarjotaan varusmiesten loppukyselyn muodossa, mutta kouluttajat eivät analyysin tuoman tiedon kautta näytä käyttävän sitä hyväksi niin tehokkaasti kuin voisivat. Syyksi annetaan se, ettei loppukyselyn tuloksia käydä läpi työpaikalla. Kouluttajat tuovat esille paljon ideoita sille, miten tuloksia voisi hyödyttää, jos niistä kerrottaisiin. Tämä palauttaa huomion jälleen kouluttajien ja esimiesten väliseen vuorovaikutus-suhteeseen ja niihin viestinnän katkoihin, joiden seurauksina kehittymisen koetaan hidastuvan.

Palautetta on kirvoittanut myös varusmiesten palautelomakkeen osalta ajankohta, jolloin palautetta yleensä pyydetään. Vastaajista moni kokee, ettei siviilielämän jo kasarmin porttien läpi näkyessä monenkaan varusmiehen motivaatio vastata loppukyselyyn ole edes vähimmäistasolla. Näin annetut vastaukset saattavat vääristää kuvaa kokonaisuudesta tai pahimmillaan johtaa täysin harhaan. Kuuden kuukauden ja vuoden väliin sijoittuvaan palvelusaikaan mahtuu niin kouluttajien kuin varusmiesten osalta vaihtelevia ajanjaksoja, vaatimuksia, oppimistavoitteita sekä kehittymistä. Myös siviilielämän olosuhteilla on vaikutusta palvelukseen ja toisaalta kouluttajien toimeen. Kaikki vaikuttaa myös tässä suhteessa kaikkeen.

Osittain voidaan kritisoida kouluttajien kykyä oma-aloitteisuuteen. Sotilasorganisaatiossa käskyvaltasuhteet ja toisaalta organisaatiokulttuuri johtavat siihen, että asiat esitellään henkilökunnalle ja henkilökunta myös odottaa sitä, että asiat heille esitellään. Resursseja ei uhrata ennen kuin asiasta on olemassa tarvittavat asiakirjat, ohje tai käsky.

On myös huomattavaa, ettei kukaan vastaajista eri yhteyksissä tiedusteltuna tuonut esille sitä, että johtajaprofiilien tuottaminen olisi heidän kehittymisensä tukena säännöllisesti käytetty työkalu. Vaikuttaa siltä, että varusmiesten loppukysely koetaan kattavammaksi palautteeksi kuin johtamisprofiili, joka tuotetaan yksilölle ja jossa kysytään kysymyksiä, joista muodostuu lukujen muodossa syväjohtamisen teesien indeksit ja oma sijoittuminen kokonaisuuteen. Syväjohtamisen teesit koetaan syväjohtamisen malliksi. Tämän tutkimuksen tutkimusongelman kannalta vaikuttaa

siis siltä, ettei syväjohtamisella ja etenkin johtajaprofiililla ole merkittävää vaikutusta johtamisen kehittämiseen.

4.2. Esimiehen palaute ja itsearviointi

Palaute on syväjohtamisen ydintä, jolla pyritään takaamaan johtajan kehittymismahdollisuudet. Vastaajilta tiedusteltiin, millaisista asioista he tarvitsisivat palautetta, jotta voisivat kehittää johtamistaan:

Minkälaisissa tilanteissa sopii paremmin kontrolloiva johtaminen ja milloin passiivinen johtamistyyli. Itse suosin enemmän kontrollia.

Omasta käytöksestä, tavoista ja manereista.

Koulutuksen suunnittelemisesta. Toimivia tapoja ja millaisia asioita kannattaa ottaa huomioon.

Käskynannosta.

Miten alaiset kokevat johtamiseni.

Milloin on onnistunut oppimis- / johtamisympäristö ja milloin ei? Ja jos ei, mitä voisi muuttaa?

Objektivinen näkemys miten käyttäydyn varusmiesten edessä. Mitä voisi parantaa jne.?

Omien suunnitelmien ja niiden toteutumisen kelvollisuudesta.

Käskyjen ja ohjeiden selkeys, tulosten saavuttaminen.

Erilaisia tarpeita palautteelle löytyy laajalti. Yhteisenä nimittäjänä voidaan löytää se, että halutun palautteen antamisen tarvitaan lähtökohtaisesti esimiestä tai ainakin itseä paremman kompetenssin omaavaa henkilöä. Armeijaan kuuluva palaute ja arviointi ovat tärkeitä etenkin toiminnan kehittämiseksi. Osaltaan tämä on esimerkki myös siitä, että esimiehiltä kaivataan konkreettista opastusta ja vinkkejä siihen, miten pitäisi johtaa ja miten johtaa tilanteen mukaan. Mitään uutta tässä ei sotilasjohtamisen kannalta ole. Vastaus vain kertoo sen, että myös valmiit kouluttajat tarvitsevat opettajaa, mentoria.

Esimiesten kanssa kerran vuodessa toteutettava kehityskeskustelu nähtiin lähes jokaisen vastaajan osalta liian harvoin tapahtuvaksi toiminnan analysoinniksi, jotta se tukisi johtamisen kehittämistä. Vastaajat myös toivat esille sen, että he tarvitsisivat oman kehityssuunnitelmansa rakentamiseen ja kehittämisen analysointiin enemmän esimiesten huomiota ja kiinnostusta. Monet kokivat toimivansa oman onnensa nojassa.

Ristiriita syntyy siitä, että nykyinen järjestelmä jättää johtajan yksin kehittymisensä kanssa, vaikka itsenäisen kehittäminen vaatii aikaa ja oppimista. Syväjohtamisen yksi suurimmista tavoitteista on

Nissisen (2000b, 22) erittelemänä yksilön kykyä toimia itsekriittisesti. Tämä on siis vasta syväjohtamisen tavoite, jolla päästään kehittymällä johtajana. Analyysin perusteella kouluttajat kokevat, että he haluavat kehittyä, mutta tarvitsevat siihen ulkopuolista apua. Kouluttajat eivät ole vielä valmiita itsekriittisiä yksilöitä. Alaisten huomioon ottaminen muinakin kuin käskyjä vastaan ottavana ryhmänä nousee esiin useiden kysymysten vastausten osalta.

Milloin on onnistunut oppimis- ja johtamisympäristön luomisessa.

Ollakseni parempi esimerkki ja johtaja.

Alaisten toimintaedellytyksiin, kun osaa johtaa paremmin voivat alaisetkin paremmin ja tekevät parempaa tulosta.

Minkälaista palautetta alaiset ottavat mieluiten vastaan? Kirjallinen (pitkä) vai suullinen (välitön, lyhyempi)? Onko siitä hyötyä?

Miten alaiset kokevat johtamiseni.

Palaute ei näin ollen ole sidoksissa vain sotilasorganisaatiolle tyypilliseen palautteenantoon toiminnan tasosta, omien suunnitelmien kelvollisuudesta tai omasta käytöksestä. Konkreettisuutta ja suunnitelmallisuutta toivotaan usean vastaajan taholta. Mielenkiintoista on, etteivät vastaajat erikseen nosta itsensä arvioimista oman johtamisen kehittämisen työkaluksi. Sitä ei johdatellusti tutkittavilta kysytty, mutta yksikään vastaajista ei siihen myös itsenäisesti tarttunut. Itsensä kehittäminen koetaan yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä kysyttäessä miksi vastaajat haluavat johtamistansa kehittää. Nissinenkin (2000b, 97) määrittelee kehittymisen yhdeksi tärkeimmistä lähtökohdista sen, että oppii itsekriittiseksi.

Analyysin kautta tarkasteltuna näyttää siltä, että kouluttajat perustavat oman itsensä arvioinnin pitkälti vain ulkoiselle palautteelle. Kouluttajat haluavat rakentavaa ja hyvää palautetta samalla, kun rakentavat omaa käsitystään omasta johtamisestaan ulkoisen palautteen kautta. Kinnusen (2003) huomiot oman toimintansa arvioimisesta liian hyväksi yhdessä harvoin annetun, mahdollisesti nakertavan esimiespalautteen kanssa johtavat varovaisuuteen, virheiden pelkoon ja motivaation laskuun.

Avoimella palautteella näitäkin tekijöitä saataisiin enemmän esille ja niiden osalta saataisiin mahdollisuus käydä asioita yhdessä läpi. Useat vastaajista toivovat interaktiivisuutta palautteenantoon. Tällöin he saisivat itsekkin olla osana palautetta. Toki suomalaisen tapaan nimetön ja kasvoton vastaaminen katsotaan myös hyväksi vaihtoehdoksi ja mahdollista on, että tästä lähtökohdasta syväjohtamisen johtajaprofiilin ja loppukyselyn määrällisiä lomakkeita on

rakennettu. Anonyymiydellä pyritään saavuttamaan mahdollisimman oikea ja objektiivinen tulos. Yhteiskunnallisesti tämä kuitenkin ohjaa nuoria jo varusmiespalveluksesta kasvottomaan palautteenantoon suoran palautteen sijaan. Tämä edistää kulttuuria, jossa pienissä ryhmissä asioista nuristaan mutta nostettaessa kissa pöydälle ei mailta saati halmeilta kuulu soraääniä, joilla toimintaa voidaan kehittää. Olemme itse kehityksemme esteinä. Sama pätee moniin vastaajiin, jotka kokevat hiljenevänsä, kun mahdollisuus puhua asioista on käsillä. Koetaan, ettei esimerkiksi nuoren kouluttajan sovi valittaa.

Kouluttajat ovat tottuneet selkeään rajanvetoon oikean ja väärän välillä. He kaipaavat palautteessa kontrolloivalle johtajalle ominaista ohjausta. Eräs vastaaja iskostaa tämän ytimekkäästi toivoessaan esimiehen ”*antavan suoraa palautetta ja kertovan mitä pitää kehittää ja miten*”. Tämä vaatii esimiehiltä enemmän kuin osaamme ehkä arvatakaan. Usko siihen, että joku ylempiarvoinen tietää, missä oikean ja väärän raja kulkee, elää vahvana. Todellisuus voi olla toisenlainen ja aiheuttaa tuskastumista siihen, ettei kukaan ota vastuuta ja tiedä asioista. Karismaattiset johtajat¹³ saattavat pystyä toimimaan itseohjautuvasti varsin vähin ulkopuolisin avuin. Harva meistä kuitenkaan suoraan syntyy sellaiseksi.

5. Syväjohtamisen uusi ulottuvuus

5.1. Johdettavat ja johtajuuden tiimalasi

Tutkimuksen laadullinen osuus nosti pinnalle merkityksiä, joiden välisten vuorovaikutussuhteiden tarkastelu on itsessään rakentanut syväjohtamisen pohjalta uuden paradigman, johtajuuden tiimalasin. Varusmiehet osoittautuivat kouluttajien johtamisen kehittämisen motivaation lähteiksi. Varusmiehet myös antoivat ne ajan, paikan ja toiminnan merkitykset, joiden puitteissa johtamisen kehittyminen oli mahdollista.

¹³Karismaattista johtajuutta on tutkittu muun muassa Weber; Burns 1979; Bass 1985; Ladkin 2010. Strukturalismiin pohjaavassa organisaatioteoriassa johtajuus ja vallan lähteet voivat perustua esimerkiksi Weberin esittämän mukaan perinteiseen johtajuuteen, rationaalis-legaaliseen johtajuuteen tai karismaan. Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiinnon kohteeksi nousee toisaalta byrokraattisen organisaation johtaminen, koska sillä voidaan hyvin kuvata rinnakkaisorganisaation legitimitetin saavuttamisen rakenteellisia perusteita. Tavoite- tai arvorationaaliset oikeusnormit koskee samalla tavoin kaikkia hallitsemisen kohteena olevia. Koska jokaisen oikeusnormin on oltava sopusoinnussa ylemmän normin kanssa, jokaisen hallitsemisjärjestelmän edustajan on sovitettava toimensa kaikkia sitovaan persoonattomaan järjestelmään. Legitimiteetti perustuu ennen kaikkea olemassa olevaan, kirjoitettuun ja analyysoitavissa olevaan oikeusjärjestykseen. (Vartola 2004, 18–20).



Kuvio 7 Johtajuuden tiimalasi

Johtajuuden tiimalasin kautta voidaan kuvata niitä vuorovaikutussuhteita, jotka vaikuttavat ylipäättään johtajuuden ilmiön taustalla. Kuvion vasemmanpuoleinen tiimalasi kuvaa vanhaa paradigmaa, jossa esimies nähdään esimerkkinä ja toiminnan motivaation lähteenä. Esimiehen kautta valuvat ne tiedot, aika ja resurssit, joita kouluttajat johtamiseen ja sen kehittämiseen tarvitsevat. Toisaalta se kuvaa myös sitä, mitä resursseja esimiehet kulloinkin ovat valmiita antamaan. Esimerkiksi Ukkonen (1994, 19) on tuonut samaa ajatusmallia esille yksityisellä sektorilla. Hänen mukaansa menestyksellinen työyhteisö edellyttää, että johdettavana oleva henkilö rajoitetussa määrin johtaa ja ohjaa omaa esimiestään. Tässä tutkimuksessa samaan ajatukseen on päädytty empirian pohjalta.

Analyysin myötä muodostui kuva niistä vuorovaikutuksen merkityksistä, jotka vastaajat nostivat tärkeiksi oman johtamisen kehittämisen ja ylipäättään toimintansa kannalta. Nämä tulokset keikauttivat johtajuuden tiimalasin ylösalaisin. Vaikka tämän tutkimuksen tiimoilta puhutaan johdettavista, kouluttajat käyttävät antamissaan vastauksissa yleisesti termiä alaiset. Syy tähän saattaa olla organisaatiokulttuurissa ja opitussa kielenkäytössä. Tästä syystä myös kuviossa on käytetty termiä alaiset. Laaksonen (2004, 104) näkee sotilaiden koulutusjärjestelmän luovan koko organisaation suhteellisen yhtenäisen kielen, käsitejärjestelmät sekä toimintamenetelmät.

Varusmiehen ja hänen kouluttajansa välinen suhde on myös Nissisen (2000b, 139) esiin tuomassa mielessä tärkeä: kouluttaja on varusmiesjohtajan valmentaja ja toisaalta varusmiehen johtamiskäyttäytymisen tärkeimmät elementit ovat oma kouluttaja, systemaattinen palautejärjestelmä, henkilökohtainen johtajuuskansio ja varusmiesjohtajien keskinäinen tiimityöskentely. Johtajuuden tiimalasi esittää, että kuvattu vuorovaikutussuhde ja kehittymisen dimensiot voidaan kääntää myös toisinpäin. Kouluttajat tarvitsevat myös valmentajia ja systemaattista palautetta.

Johtajuuden tiimalasin esittämien vuorovaikutussuhteiden muutoksia tukevat myös tieteellisessä keskustelussa viime aikoina esiin nousseet alastaidot ja johtajan merkitys alaisten motivoinnille. Johtajien tulee Halavan ja Pantzarin (2010) mukaan jatkossa kiinnittää aiempaa enemmän huomiota työkuulttuuriin ja työn mielekkyyteen saadakseen työntekijät sitoutettua toimintaan. Perinteisiä johtamisen järjestelmiä, mittareita ja organisaatiomalleja joudutaan sopeuttamaan vastaamaan kuluttajakansalaisten arvomaailmaa. (Vainio 2010, 10) Sama koskee myös varusmieskoulusta varsinkin Puolustusvoimien muutosaineissa. Vuonna 2008 noin seitsemän prosenttia varusmiehistä joudutaan erinäisistä syistä kotiuttamaan ensimmäisen kahden viikon aikana (Järvi 2008, 2116). Varusmiesikäluokkien muuttunut maailmankuva ja odotukset luovat paineita myös johtamiselle. Käskyvaltaan perustuva oikeutus johtaa ei enää riitä johtamisen perustaksi, mikäli pyritään erinomaiseen johtamiseen.

Syvällisin ongelma syväjohtamisen käyttöön Puolustusvoimien viitekehyksessä on pitkälti organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin välisessä ongelmassa. Byrokraattinen organisaatorakenne ei ole kyennyt muuntamaan organisaatiokulttuuria syväjohtamisen mallin käyttöä tehostavaksi. Organisaatiokulttuuri, jossa monet eri ikäluokat ja sotilasorganisaation hierarkiajärjestelmä muodostavat kokonaisuuden, ei hevin muutu toimintaympäristön paineiden tahdissa. Muutosta kyllä syntyy, mutta hitaasti. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation vastaajat edustavat pitkälti kouluttajien nuorta polvea, jolle toimintaympäristöön sopeutuminen voi olla helpompaa. Puolustusvoimien sisällä monet erilaiset organisaation mikrokulttuurit, ryhmäytyminen ja kollektiivisen organisaation luottamushaaste ovat yksinkertaisesti liian resursseja nielevä kokonaisuus.

Syväjohtamisen malli erittelee onnistuneesti transformationaalisen johtajuustutkimuksen vanavedessä hyvän johtajan laadullisia, karikatyyrinomaisia piirteitä. Byrokraattiseen organisaatioon istutettuna ongelma syntyy siitä, että seuranta on jouduttu toteuttamaan määrälliseen palautteen keräämiseen ja – palautelomakkeen käyttöön. Vastaajat näkevät syväjohtamisen mallin käytön osana pakollista johtamiskoulutuksen viitekehystä ilman konkreettista hyötyä heille itselleen. Syväjohtamisen malli Nissisen (2004) tarkoittamassa mielessä ei analyysin perusteella yksin riitä muodostamaan tarvittavaa tukikehikkoa johtajuuden kehittämiseksi. Analyysin perusteella kouluttajat nostivat varusmiehet kehittymisensä motivaattoreiksi ja arvioijiksi. Linjaorganisaation mukainen uskomus siihen, että asioita tehdään osoittaakseen esimiehille oma

osaaminen, ei pitänytkään paikkaansa. Esimiehiltä odotetaan tukea omalle kehitymiselle, mutta kehittymisen prosessi ei ole esimiehistä lähtöisin.

Varusmiehet ovat se joukko, joilta odotetaan palautetta omista johtajan kyvyistä. Vertaisiin verrataan omaa toimintaa. Vertaisten kanssa ei kuitenkaan kilpailla varusmiesten kouluttamisen paremmuudella, koska tällaista vertailevaa arviointia ei ole valmiina tarjolla. Sitä vastoin omaa toimintaa verrataan vertaisiin nähden siinä, kuinka paljon itse on saanut esimiehiltään vertaisten johtamisen tehtäviä, joiden tarkoituksena on kouluttaa tuleviin hallinnollisiin tehtäviin. Vertaisten kanssa kilpaillaan uralla etenemisestä.

Kyse on tavallaan siitä tasapainosta, josta jo Machiavelli Ruhtinas-teoksessaan mainitsi. Ruhtinain tarkoitus on lopulta kiinni alamaisten olemassaolosta, vuorovaikutussuhteesta alamaisten ja ruhtinaan välillä sekä lopulta siitä, miten valta on saavutettu. Ruhtinaan osaa voi abstraktilla tasolla verrata kouluttajan toimeen: suuri vastuu ja asema, jossa vallan ja odotusten summa määrää pitkälti sen, miten antoisaa tai sotaisaa elosta tulee.

Machiavellikin kysyy retorisesti, onko siis pyrittävä rakastetuksi vai pelätyksi? Kysymys noudattelee jälleen samaa kaksijakoisuutta luonteenpiirteiden suhteen, mitä jo tutkimuksen aiemmissa osissa on käsitelty. Vanhassa neuvossa on jotakin nykyaikaankin sopivaa, sillä se määrittää sitä suhdetta, mikä johtamisessa sittenkin on tärkeintä: välit alaiseen. Machiavelli muotoilee asian näin: ”Kokoavasti voin sanoa, että viisaan ruhtinaan tulee tukeutua omaansa eikä sellaiseen mikä on muilta peräisin, ja rakkaushan lähtee alamaisten tasolta mutta pelko on hänen itsensä synnyttämää.” (Machiavelli 2001, 73)

Esimiehiltä odotetaan jatkuvaa palautetta, mutta palautetta halutaan toiminnan keskipisteen eli varusmiesten kouluttamisen onnistumisesta eikä niinkään omista aselajitaidoista. Analyysi antaa viitteitä, etteivät syväjohtamisen teesit yksin riitä kattamaan johtajuuden kehittämiseksi tarvittavaa tukikehikkoa. Johtajuuden ilmiökenttä kuvattuna tiimalasin muodossa kääntyy pääläelle. Alaiset nousevat tiedon antajiksi ja prosessin alkuun saattajiksi. Esimiehet ovat se ryhmä, joille lopullinen tieto raportoidaan ja joihin prosessi loppuu.

5.2. Aika, paikka ja tapa kehittämisprosessissa

Ajasta on tullut yhä kalliimpi resurssi. Samalla se on tuote, jota voidaan myydä ja ostaa. Nopeudesta on muodostunut yksi yhteiskunnan peruspilareista. (Kotilehto 2001, 49.) Tehokkuus on

hyve, mutta sotilasjohtaja tarvitsee kehittyäkseen muutakin kuin tilastotietoa omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Aselajien tekninen kehitys vaatii jatkuvaa opiskelua. Sama pätee hallinnollisiin asioihin käytettyä aikaa. Tämä vähentää harmittavan usein omaan kehittymiseen käytettävissä olevia resursseja. Kuten aiemmin on todettu, johtamisen alatasoilla ja sotilasuran alkuvaiheessa johtajan ammattitaidolla on kaikkein suurin merkitys käytännön toimintaan.

Luottamuksen syntyminen vaatii aikajännettä, jota todellinen päätehtävän toteutus eli varusmieskoulutus ei tarjoa. Syväjohtamisen malliin tarvitaan ajan ja paikan käsitteiden lisääminen. Kouluttajat kokevat tarvitsevansa nykyistä enemmän suoraa palautetta sekä vastuullisia työtehtäviä, jossa omia siipiään voisi kokeilla erityisesti sodanajan tehtävän ja vertaisjohtamisen osalta. Yksilöllisyys tulisi huomioida myös oppimistilojen suhteen. Organisaation tulisi Puolustusvoimien oman ohjeistuksen mukaan kyetä tarjoamaan erilaisia oppimisen vaihtoehtoja, jotta tavoite opetuksen ja opiskelun fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen esteettömyyden kehittämisestä toteutuu (Oppimisen ohjaamisen ohje, 30). Oppiminen ei lopu upseeriksi valmistumiseen; se vasta alkaa siitä hetkestä.

Lisäksi johtamisen tiloja on useita. Kasarmilla annettavaan koulutukseen liittyy monia erilaisia koulutustavoitteita aina aselajikoulutuksesta fyysiseen koulutukseen. Taistelukoulutus tarvitsee osakseen toisenlaista ajan, paikan ja tilan huomioon ottamista kun kyseessä on taistelijan, ryhmän, jopa joukkueen taistelutaitojen hiominen tarvittavalle yhteistoiminta-tasolle. Sotaharjoituksen vievät joukot ja kouluttajat pois kasarmiolosuhteista paikkaan ja tilaan, jossa kouluttajat ja koulutettavat ovat toistensa kanssa tekemisissä parhaimmillaan vuorokauden ympäri. Erilaiset johtamisen tilanteen ja organisaation sisällä olevat käyttäytymisodotukset vaihtelevat eri ympäristöjen välillä.

Huhtisen (2005, 156) mukaan paineet kasautuvat nykyhetkeen muun muassa siitä syystä, että tulevaisuus on epävarmaa. Globalisaation myötä informaation saanti on helpottunut. Samalla jatkuva informaatiotulva on kuitenkin kasvattanut epäilyksiä informaation turvallisuuteen ja lisännyt siten luottamuspulaa. Informaatiosta on tullut kasvotonta ja persoonatonta. On huomattava, että tällaisessa tilanteessa suurin uhka saattaa Huhtisen (2005, 156) mukaan nousta järjestelmän sisällä toimivista itsestään. ”Kaukainen ei enää tunnu olevan kaukana, joten lähellä olevat asiat eivät tunnu samalla tavalla läheisiltä”. Tämä täytyisi ottaa huomioon syväjohtamisen osalta johtamismallin kehittämisessä samalla, kun kehittämistyö liitetään kokonaisuudessa osaksi Puolustusvoimien organisaatiomuutosta.

VI. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen päätehtävänä oli kartoittaa, miten varusmieskouluttajat, jotka haluavat kehittää omaa johtamistaan, hyödyntävät syväjohtamisen vaikutuksia omassa johtamisen kehittämisessään. Toissijaisena tavoitteena oli niiden tekijöiden kartoittaminen, jotka vaikuttivat johtamisen kehittämiseen ja jotka huomioon ottamalla syväjohtamisen mallia voidaan kehittää entisestään.

Tutkimuksen ja laadullisen analyysin tärkein havainto on kouluttajan ja johdettavan onnistuneen vuorovaikutussuhteen myönteinen vaikutus kouluttajan johtamistaidon kehittymiseen. Tästä kumpusi idea *johtajuuden tiimalasin malliksi*. Tiedon jyvät ja samalla aika valuvat tiimalasissa riippuen johdettavien motivaatiosta, kouluttajan omasta oppimiskyvystä ja ammattitaidosta sekä toisaalta ulkopuolelta annetuista aika- ja toimintaresursseista. Tehtävän toteuttamiseen vaikuttaa luonnollisesti myös yksilön kokemat sisäiset ja ulkopuoliset paineet, joita ohjaavat omat tekijänsä. Paineet saattavat kiristää entisestään tiimalasin keskikohtaa, jolloin tiedon valuminen saattaa hidastua, jopa estyä. Johtajuuden tiimalasi on mallina uusi ja tarvitsee osaltaan vielä paljon lisätutkimusta ja kehittämistä.

Ajan, paikan ja tilan käsitteet ovat tekijöitä, joita ei ole tarvittavalla tavalla otettu huomioon syväjohtamisen mallia kouluttajille koulutettaessa. Kouluttajat kokevat syväjohtamisen mallin hyvin jäykäksi ja rakennetuksi, vaikka alun perin Nissisen (2004) esiin tuomassa mielessä syväjohtamisen tulisi tukea johtamisen kehittymistä monipuolisesti ja mukautuvasti. Ihmisten kohtaaminen on kuitenkin kulmakivi, joka nimensä mukaisesti toimii kivijalkana eri tekijöiden välillä.

Tutkimustulosten valossa syväjohtamisen vaikutuksista nousi lisäksi esille neljä tärkeää teemaa. *Itseohjautuvuus on ammattitaitoa ja kehittymisen tärkein vaikutus*. Lisäksi ammattitaitoa on kyky tarkastella ympäristöä itsenäisesti ja kriittisesti. Vastajaat pystyivät nimeämään itselleen tärkeimmät syväjohtamisen teesit. Luottamuksen rakentaminen ja inspiroiva tapa motivoida olivat useimmiten mainittuja teesejä. Käytännössä omiksi johtamiskeinoiksi lueteltiin tyypillisen sotilaallisen lähestymistavan mukaisesti useimmiten suulliset ja kirjalliset käskyt sekä oman esimerkin näyttäminen. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan erittele tarkemmin, millaista oma esimerkki heidän kohdallaan on. Kehittymisen prosessi on analyysin tulosten valossa muutakin kuin ulkoapäin annettuja hyvän johtamisen kulmakivien toteuttamista.

Vielä tällä hetkellä toiminnassa oleva asevelvollisuusarmeija tarvitsee resursseja, joiden avulla ammattitaitoa ylläpidetään ja yksilöiden kehittyminen mahdollistetaan. Itseohjautuvuus on hyve, jota tulee tukea organisaation sisältä käsin. Linjaorganisaation tyyppisessä sotilasorganisaatiossa kouluttajat odottavat tässäkin suhteessa käskytystä toimintarajojen selventämiseksi. Itseohjautuvuus ja käskyvaltasuhteet syövät helposti toisiaan. Tämän vastaajatkin tuovat ilmi.

Muun muassa Heikkinen ja Henriksson (2001, 206) ovat viitanneet siihen, että ammatillinen kasvu organisaation kehittämistyön ohjaamaa. Kasvua ohjaavat myös ammattiyhteisyys ja yksilön oma identiteetti. Ammatillinen kasvu vaatii ajan ja paikan merkitysten ymmärtämistä kehittymisen tueksi. Tämän ymmärtäminen lisää organisaation mahdollisuuksia motivoida henkilöstöään kehittymään. Kuten Halonen (2001, 210) asian muotoilee: ”Organisaatorakenteet toimivat, jos niissä olevat ihmiset toimivat, osaavat ja tahtovat”. Rakenteita ei siis yksinomaan tarvitse muuttaa vain muuttamisen halusta. Joskus myös ihmisten ajattelu- ja toimintatapoja muuttamalla saadaan tehostamista aikaiseksi. Tämä vaatii aikaa, taitoa, eettisyyttä ja pitkäjänteisyyttä. Kenellä Puolustusvoimissa olisi tämän hetkisillä tiukennetuilla resursseilla tähän aikaa?

Palautte on kouluttajille tärkein yksittäinen heidän kehittämistään ulkoapäin ohjaava tekijä. Useimmista vastaajista piirtyy kuva kontrolloivista johtajista, joka syväjohtamisen mallissa on tie tehokkuuteen (ks. Nissinen 2004, 45). Loppukysely on tarkoitettu yhdeksi ideaaliksi kouluttamisen tuloksellisuuden mittariksi, joka auttaisi kouluttajia kehittämään johtajuuttaan ja taitojaan. Tosiasiassa varusmiesten loppukyselyn tuloksia ei vastausten valossa tosiasiallisesti käsitellä. Kouluttajat olettavat varusmiesten loppukyselyn tulosten antavan useimmiten enemmän negatiivista kuin positiivista palautetta. Tästä aiheutuu luottamuspula kouluttajien ja esimiesten välille. Jos kouluttaja ei itse luota esimieheensä, voiko hän näyttää esimerkkiä luottamuksen rakentamisesta johdettavilleen? Tästä saattaa löytyä yksi näkökulma Leskisen (2011) esille tuomaan varusmiesten palvelusmotivaatioon ja sen puutteeseen.

Johtamisen toimintaympäristö ja jatkuvassa muutoksessa eläminen tulisi johtamiskoulutuksen palautteessa ottaa huomioon nykyistä kattavammin. Kouluttajat kokevat määrällisen lomakepalautteen riittämättömäksi arvioimaan niitä eri johtamisympäristöjen erityismuotoja, jotka kuitenkin yhdessä muodostavat yksittäisen kouluttajan koko johtamisen kentän.

Palautejärjestelmien tulisi mahdollistavaa avoimen ja syvällisemmän palautteen antamisen. Samaan tulokseen on päätyttyä myös asevelvollisuustyöryhmä raportissaan (2011, 14). Tämä tutkimus tukee aikaisempia havaintoja palautejärjestelmien kehittämisestä. Asiat, jotka muissa organisaatioissa aiheuttavat päänvaivaa, tuottavat sitä myös laadukasta johtamiskoulutusta tarjoavassa Puolustusvoimissa.

Jako hyvään ja huonoon johtajuuteen on karkea eikä se palvele kehittymishaluista kouluttajaa. Myös kouluttajat tarvitsevat inhimillistä kohtaamista. Käsitteellistäminen saattaa kuitenkin metodin tavoin ohjata tai muokata kohdeorganisaation organisaatiokulttuuria ja arvomaailmaa niin pitkälle, ettei hyvän ja huonon rajaa ole mahdollista muodostaa laajan käsitemaailman kautta. Tällöin hyvä on hyvää vain, koska organisaatio niin on määritelty. Johtamisen kokonaisvaltaista prosessia on vaikea sijoittaa näin ahtaaseen muottiin. Lisäksi erilaiset vastakkainasettelut ovat muutostilanteissa vaikeasti hallittavissa. Hyvä johtaminen rakentuu jokaisen yksilön oman minuuden kautta. Annetut kulmakivet ovat optimaalisia tavoitteita, mutta minän rakentumisen prosesseille tulisi myös varata sijaa kehittymismallien suunnittelussa.

Syväjohtamisen malli ei sisällä yhtä optimaalista mallia onnistuneesta johtajuudesta. Tarkoitus on varmasti ollut antaa tilaa kasvaa johtajana, mutta hyvä ja huono on liian kapea analyysikenttä niin suuressa ja monitahoisessa organisaatiossa kuin sotilasorganisaatiossa. Erinomainen johtaminen nähdään vastaajien osalta osin tehokkuutena ja resurssien hyötykäytön maksimointina. Tehokkuus on syväjohtamisen vaikutuksista (tyytyväisyys, tehokkuus, yrittämisen halu) ainoa, joka selkeästi nousi esiin johtamisen kehittämisen tavoiteltavana ominaisuutena. Yrittämisen halu ja tyytyväisyys ovat aineiston perusteella pikemminkin kouluttajan perusominaisuuksia kuin itse johtamisen vaikutuksia. Myös Sydänmaanlakka (2004, 100–101) näkee oppimisen ja henkilöstön hyvinvoinnin tehokkuuden tukipilareina. Organisaatiot osaavat yleensä huolehtia tehokkuudesta hyvin. Haasteet tulevatkin vastaan tasapainottaessa tehokkuutta muiden ulottuvuuksien kanssa, oli kyse sitten syväjohtamisen tyytyväisyydestä ja yrittämisen halusta tai älykkään organisaation oppimisesta ja hyvinvoinnista.

Johdettavien merkitys kouluttajien kehittymismotivaatiolle on suuri. Johdettavien antaman palautteen ja heidän osaamisensa merkitys on luultua tärkeämpää kouluttajien omalle johtamisen kehittymiselle. Esimiesten odotetaan ohjaavan toimintaa yksilöllisesti ja uralla etenemistä tukien. Tämän tutkimuksen tulosten valossa organisaatorakenne, muodostunut

organisaatiokulttuuri ja syväjohtamisen tavoitteet eivät tue toisiaan niin kuin optimaalisessa tilanteessa olisi mahdollista.

Johtamiskulttuuri tulisi näiden tietojen pohjalta liittää uudeksi näkökulmaksi johtamisen ja johtajuuden kehittämisen prosesseihin. Organisaatiokulttuurin hahmottaminen ei ole helppo tehtävä. Prosessina organisaatiokulttuuri on aivan olennainen osa organisaation omaa kehittymiskaarta ja sitä kautta toimijoiden ja toimintaryhmien omaa kehittymistyötä. Linjaorganisaation kaltainen sotilasorganisaatio ei ole vapaa organisaatiokulttuurin vaikutuksilta, vaan tietyt kulttuuriset merkitykset voivat säädellyssä ympäristössä jopa korostua. Tutkimustulokset herättävät kysymyksen, ovatko Puolustusvoimien organisaatorakenne, -kulttuuri ja johtamisen paradigma ristiriidassa keskenään? Syväjohtamisen kaltaista johtamismallia ei ehkä edes pystytä istuttamaan byrokraattiseen organisaatioon niin hyvin, kuin teoriassa ajateltuna olisi mahdollista ja toivottavaa.

Syväjohtamisen teesit ovat osittain ulkoa opittuja malleja hyvästä johtamiskäyttäytymisestä.

Omaa johtamista arvioitaessa ei käytetty hyväksi johtajaprofiileja. Vastaajat eivät tuo esille, että haluaisivat arvointipalautetta johdettaville antamastaan esimerkistä. Johtamisen kehittämiseksi palautetta tarvitaan suurimmaksi osin ulkoisista tekijöistä, kuten omista käyttäytymistavoista ja käskynannon selkeydestä. Vastaajat eivät liittäneet itselleen tärkeimmäksi nimeämiään syväjohtamisen ulottuvuuksia osaksi oman johtamisen kehittämisen arvointia. Vastaajat toivovat organisaatiolta automaattista ja säännöllistä palautetiedon tuottamista, mutta harva vastaaja tuo itse esille keräävänsä säännöllistä palautetta. Itseohjautuvuus ei tältä osin täysin toteudu. Voidaan pohtia, olisiko tässä kyse juuri ajatusmalleista, joita muuttamalla johtamisen kehittämistä saadaan Puolustusvoimien sisällä tehostettua valtakunnallisesti. Aikaresurssit vaikeuttavat asiaa tältäkin osin.

Oppivassa organisaatiossa oppimiselle ja kehittymiselle luodaan puitteet jo organisaation rakenteista käsin. Jokaisen oppivaksi organisaatioksi haluavan organisaation on itse määriteltävä omat prosessinsa rakenteistaan käsin päästäkseen olosuhteisiin, joissa oppimiseen kannustetaan. Maininta strategia-asiakirjassa ei riitä.

Näiden johtopäätösten myötä syväjohtamisen mallilla on kolme mahdollista suuntaa. Mallin pysyessä nykyisenlaisena osana Puolustusvoimien johtamiskoulutusta, kyky vastata uusien ikäryhmien ja ulkopuolisten haasteiden vaatimuksiin ei todennäköisesti riitä. Tämä saattaa osaltaan lisätä vastarintaa syväjohtamisen mallia kohtaan. Mallin pienillä kehitysmuutoksilla

etenkin palautejärjestelmien suhteen kyetään hetkeksi vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin. Tämä vaatii todellisia budjetti- ja henkilöstöresursseja yhteiskunnan ja Puolustusvoimien taholta mallin kehittämiseksi. Kolmanneksi organisaatiomuutoksen myötä voidaan nykyinen johtamismalli alistaa kriittiselle tarkastelulle ja jopa tarvittaessa vaihtaa pyörä kokonaan uuteen. Joskus uuden hankkiminen on vanhan korjaamista halvempaa.

Syväjohtamisen mallissa otetaan huomioon koko henkilökunnan kouluttamistarve ainakin teoreettisella tasolla. Käytännössä koulutukseen käytetyt resurssit vaihtelevat joukko-osastojen välillä huomattavasti. Esimiesvalmennus keskitetään keskijohdolle ja ylimmälle johdolle. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation osalta koulutustarpeeseen kouluttajien tasolla ei ole vastattu, mutta laajemman analyysin tekemiseksi tarvitaan lisäselvitystä koko Puolustusvoimien mittakaavassa. Kriisinhallinnasta tuttu kokonaisvaltaisen lähestymisen malli (*Comprehensive approach*, kts. Rintakoski & Autti 2008) on ulotettava myös Puolustusvoimien johtamiskäytäntöjen kehittämiseen.

Haasteena on syväjohtamisen mallin osalta se, ettei kukaan Suomen mittakaavassa ole pystynyt tuottamaan Puolustusvoimien tarpeisiin soveltuvaa syväjohtamisen mallin haastajaa. Koulutusta lisäämällä voidaan pyrkiä avaamaan niitä määrittelyjen ja käsitteiden heikkouksia, joita syväjohtamisen malli pitää sisällään. Valmennuskoulutus, jota konsultointiyritys Deep Lead Oy yksityisille yrityksille syväjohtamisen osalta antaa, pyrkii samaan. Ongelma tulee eteen siinä, ettei Puolustusvoimilla vastaajien ymmärtämässä mielessä ole resursseja antaa tarvittavaa koulutusta ja pitkäjänteistä ohjausta. Varusmiesten loppukysely koetaan pakollisena pahana, joka jokaiselle saapumiserälle on tuotettava ennen kotiutumistaan.

Vuonna 1999 syväjohtamisen mallin käyttöönotto sai henkilökunnan osalta valtaosalta johtamismallin koulutettavista myönteisen vastaanoton. Havaittu vastarinta nähtiin tuolloin pitkälti organisaatiokulttuurista johtuvana. (Nissinen 2000a, 36–37.) Reilussa kymmenessä vuodessa on kuitenkin ehtinyt tapahtua paljon ja vastarintaa esiintyy yhä. Syväjohtamisen paradigmaa uudistamalla voidaan mahdollisesti päästä käsiksi niihin tuloksiin, joita Puolustusvoimien johtajakoulutuksella pyritään tällä hetkellä saavuttamaan. Matka on vielä kesken, eikä vanhassa eläminen vahvasta organisaation luottamuksen rakentumisesta ulkoa, saati sisältäpäin. Kouluttajat ovat itse se toimintaympäristö, jossa varusmiehet asevelvollisuutensa suorittavat. Yhteiskunnallisesti tärkeät kasvatukselliset tavoitteet ovat tutkimusten valossa yhtä tärkeitä kuin johtajakoulutuksen tavoitteet. Johtajan on kasvatettava ja kasvettava samalla itse.

VII. LISÄTUTKIMUKSEN TARPEESTA

Resurssipula on nykyisessä maailmantaloudellisessa tilanteessa jatkuvasti läsnä. Säästötarpeet ovat konkreettisia ja niitä myös toteutetaan niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Johtaminen ilmiönä tuskin kuitenkaan katoaa niin kauan, kuin organisaatioita ja yhteisiä tavoitteita on olemassa. Tästä syystä johtamiseen ja sen kehittämiseen käytettävien resurssien tutkimusta tulee myös tulevaisuudessa toteuttaa.

Tämän tutkimuksen ymmärtävän otteen ja laadullisen analyysin antamat tulokset paljastavat tehokkuus-ajattelun ja samanaikaisen resurssipulan väliset haasteet. Mikäli resursseja leikataan vielä lisää, ollaan henkilöstön kehittämisen ja ammattitaidon ylläpitämisen suhteen vaikeassa tilanteessa. Syväjohtaminen kuuluu tällä hetkellä Puolustusvoimien johtamiskoulutukseen. Ammattiarmeijassa ammattitaito korostuu. Opinnäytetyönä tämä tutkimus pääsi kurkistamaan yhden perusyksikön johtamismaailmaan. Lisätutkimuksella ja tiimalasi-mallin testaamisella voidaan pyrkiä ammattitaidon ja johtamisen kehittämiseen tavalla, josta teoriassa voidaan tällä hetkellä vain spekuloida.

Puolustusvoimien tuleva organisaatiomuutos mahdollistaa sellaisen innovatiivisen toimintaympäristön syntymisen, jossa luovasti tehdyillä päätöksillä voidaan Puolustusvoimien johtajakoulutuksen tasoa nostaa huomattavasti nykyistä korkeammalle. Tämä vaatii olemassa olevan paradigman kriittistä tarkastelua ja lisäksi palautteen antamista ja kehittymisen halua. Kyse on juuri niistä tekijöistä, joita syväjohtamisen malli itsessään nostaa johtamisen kehittymiselle tärkeiksi; johtajana kehittymisen tavoite oli kyky tarkastella kriittisesti omaa toimintaa. Syväjohtamisen mallin kehittämisen osalta vaihtoehtoina on kehittyä tai jäädä ajan hampaisiin. Puolustusvoimien osalta tarvitaan kiinnostusta koota ja tarttua myös muiden tieteenalojen toimesta tuotettuun tutkimukseen, jota syväjohtamisen osalta aktiivisesti tuotetaan.

Tehottomuudesta ja ongelmista on helppo syyttää esimiehiä tai alaisia. Omien heikkouksien hyväksyminen on kuitenkin yllättävän vaikeaa. Sotilasorganisaation rakenne tukee toimintaa, jossa käskyt otetaan vastaan esimiehiltä, joilla on lopullinen vastuu. Tällaisessa toimintaympäristössä virheistä ja organisaation tehottomuudesta on helppo syyttää aina komentoketjussa ylempää tahoja. Voidaan siis puhua organisaatiokulttuurille tyypillisistä tekijöistä, joiden vaikutukset myös syväjohtamisen mallin johtajuuden vaikutuksiin ovat ilmeiset. Organisaatiokulttuurin tutkimuksella käytännön toiminnan ja teorian tuottaman tiedon välisiä ongelmakohtia olisi mahdollista kartoittaa

lisää. Lisäksi se avaisi näkökulmia siihen, miten johtajaprofiilia voitaisiin hyödyntää tehokkaammin ja laadullisemmin yksilön kehittämiseksi. Myöskään sukupuolittumisen vaikutusta syväjohtamisen kehittämissuunnitelman kannalta ei ole vielä tutkittu Puolustusvoimien eri yksiköiden kesken. Tarkastelun muuttujia voisivat olla sukupuoli, organisaation eri tasot, koulutustaustat, erikoistuneisuus ja erityisesti asenteet itse syväjohtamista kohtaan.

Johtajuuden tiimalasin jatkotutkimuksella myös kouluttajien ja esimiesten välisen vuorovaikutussuhteen lähempi tarkastelu voisi antaa kokonaisuuden kannalta merkittävää lisätietoa. Syväjohtaminen on kehitetty valmennusohjelmaksi, jossa valmentaja on läsnä. Puolustusvoimien tämän hetken resurssit eivät riitä kuvatuslaisen valmennusohjelman toteuttamisen. Tämän vuoksi johtajaprofiilit ja varusmiesten loppukyselyt nähdään osittain vain pakollisena pahana. Pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen, jos sitä jaksetaan huoltaa ja kehittää. Tähän asevelvollisuustyöryhmän loppuraporttissakin (2011, 13–15) on päädytty.

Syvältä johtaminen syväjohtamisen antijohtamisena on oire organisaation sisäisistä ongelmista, jota ei pelkästään kouluttajien määrää lisäämällä ratkaista. Kyse on johtamisen laadusta ja kehittymisen motivoinnista. Tähän vastauksia voisi antaa etenkin arvojohtamisen ja organisaation käytänteiden tutkimus. Syväjohtamisen malli itsessään pyrkii johtamisen kokonaisuuden kehittämiseen tarjoamalla laajaan arviointipohjan erinomaisen johtamisen saavuttamiseksi. Haaste muodostuu siitä, miten rakenteellisen legitimaation kautta valtansa saanut esimies ylipäättään haluaa ansaita paikkansa ja olla motivoiva ja hyvä johtaja.

Se, millainen kuva meille on piirtynyt historian kertomana rintamasankaruudesta ja edestä johtamisesta saattaa 2000-luvulla olla aivan erilaista kuin sotiemme aikaan. Mahdollista on, että käsityksemme ja toiveemme samasta esimerkillä johtamisen ilmiöstä eivät nykyisellään kohtaa.

LÄHDELUETTELO

- Alasuutari P. (1999): Laadullinen tutkimus. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari P. (2001): Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki: Gaudeamus.
- Arjanne T. (2006): Johtajuuden kolmas silmä. Magentum Oy. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Asevelvollisuustyöryhmä (2011): Suomalainen asevelvollisuus. Puolustusministeriön selvitykset 2011. Tulostettu ja viitattu 26.08.2011. Saatavilla pdf-muodossa: [<http://www.defmin.fi/index.phtml?s=538>]
- Barker R. (1997): How can we train leaders if we do not know what leadership is? *Human Relations*, Vol. 50, Nro 4, 343-362.
- Barley S. & Kunda G. (1992): Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 37, 1, 363-399.
- Bass B. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass B. (1994): *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. London: Sage.
- Bass B. (1998): *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Bass B., Avolio B., Jung D. & Berson Y. (2003): Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* 88(2), 207.
- Boerner S., Eisenbeiss S. & Griesser D. (2007): Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2007, Vol. 13, Nro 3, 15-26.
- Burns J. (1978): *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burrell G. & Morgan G. (1979): *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann.
- Crevani L, Lindgren M. & Packendorff J. (2010): Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management* 26, 77-86.
- Durkheim E. (1985): *Itsemurha. Sosiologinen tutkimus*. Suomentanut Seppo Randell. Helsinki: Tammi.
- Ehrnrooth J. (1990): Intuitio ja analyysi. Teoksessa Mäkelä K. (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus, 30-41.
- Englantilais-Suomalainen suursanakirja (1981). R. Hurme ja M. Pesonen (Toim.). Helsinki: WSOY.
- Eriksson M. (2010): Pelolla johtaminen: johtajuuden karikkoja asiantuntijaorganisaatioissa. Teoksessa P. Pietikäinen *Valta Suomessa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Eskola J. & Suoranta J. (1998): *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola J. (2001): Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 133-157.
- Foucault M. (1980): *Tarkkailla ja rangaista*. Suomentanut Eevi Nivanka. Helsinki: Otava.

- Gadamer H-G. (2004): Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Suomentanut Ismo Nikander. Tampere: Vastapaino.
- Grönfors M. (1982): Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Helsinki: WSOY.
- Gustav Käser Training International. viitattu 02.05.2011. Saatavissa html-muodossa: [http://www.gustavkaeser.com/www/pages/fi/results_count.php]
- Habermas J. (1976): Tieto ja intressi. Teoksessa R. Tuomela ja I. Patoluoto (toim.). Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet: Osa I. Helsinki: Gaudeamus, 118-141.
- Habermas J. (1987): Järkeä ja kommunikaatio. Tekstejä 1981-1985. Valinnut ja suomentanut Jussi Kotkavirta. Helsinki: Gaudeamus.
- Habermas J. (1996): *Between Facts and Norms. Contributions to Discourse Theory of Law and Democracy.* Cambridge: Polity Press.
- Hall S. (1997): Representation. Cultural Representations and Signifying practices. London: Sage.
- Halonen O. (2001): Yhdessä ykköseksi. Saarijärvi: Talentum.
- Harisalo R. & Stenvall J. (2002): Luottamus ja epäluottamus kunnanhallituksen päätöksenteossa. Acta nro 151. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Harisalo R. & Miettinen E. (2010): Luottamus, pääomien pääoma. Tampere: Juvenes Print.
- Heikkilä, A. (1987): Yhteistyöllä tuloksiin. Vantaa: Kunnallispaino Oy.
- Heikkinen A. & Henriksson L. (2001): Ammatillisen kasvun ajat ja paikat. Teoksessa Anttila A-H. & Suoranta A. (toim.) Ammattia oppimassa, 206–263. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.
- Hietikko H. (2008): Valta, johtajuus, tuho ja toivo J. R. R. Tolkienin teoksessa Taru Sormusten Herrasta eli 'Management by Sauron'. Tampere: Tampere University Press.
- Hirsjärvi S., Liikanen P., Remes P. & Sajavaara P. (1986): Tutkimus ja sen raportointi. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (2004): Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hofstede G. (1993): Kulttuurit ja organisaatiot: Mielen ohjelmointi. Suomentanut Ritva Liljamo. Juva: WSOY.
- Huff L. & Kelley L. (2003): Levels of organizational trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*, Vol 14, Nro 1, 81-90.
- Huhtinen A-M. (2005): Sanasota. Johdatus sodan ja sodanjohtamisen filosofiaan. Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Hukkanen V. (2011): 'Johtajien pitää tavoitella parempaa'. Poliisi ja oikeus 2/2011, 82. vuosikerta. Suomen poliisijärjestöjen liitto. Kouvola: Scanweb Oy, 34-35.
- Ikola-Norrbacka R. (2010): Luottamus on yksi tärkeimmistä hallinnon ja palvelun eettisistä arvoista. *Hallinto* 4/2010, 28-30.
- Jones G. (2001): *Organizational theory: text and cases.* Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Järvi U. (2008): Kutsuntatarkastusten seula vuotaa. Liki 2000 varusmiestä kotiutetaan kahdessa viikossa. *Suomen Lääkärilehti* 23/2008, 2116.

- Järvinen P. (2000): *Esimies ja työyhteisön kehittäminen*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Karlöf B. (1999): *Johtamisen käsitteet ja mallit*. Suomentanut Esko Riikonen ja Maarit Tillman ruotsinkielisestä alkuteoksesta *Affärslivets begrepp och modeller*. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Karlöf B. (2004): *Tehokas johtaminen*. Yritystalouden kaivattu ydin. Suomentanut Maarit Tillman ruotsinkielisestä alkuteoksesta *Effektivitet i ledning. Företagsekonomins saknade kärna*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kesti M. (2007): *Huipputuottava organisaatio*. Helsinki: Edita.
- Kinnunen T. (2003): *Johtamisen kehittyminen*. Kokeellinen pitkittäistutkimus johtamistaidon kehittymisestä puolustusvoimissa syväjohtamisen mallin mukaisesti. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia 26, JTO-tutkimuksia Nro 15, Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Edita.
- Koistinen M. (1998): *Pelkkää taloutta*. Retoriilla journalismin tutkimuksessa. Teoksessa Kantola A., Moring I. & Väliverronen E. *Media-analyysi*. Tekstistä tulkintaan. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kokonaismaanpuolustuksen yhteensovittamisen strategia (2007): Puolustusministeriö. Viitattu 31.8.2011. Saatavissa pdf-muodossa: <http://www.defmin.fi/files/1096/KMP-strategia.pdf>
- Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. (2005): *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotilehto J. (2001): *Arvojen, osaamisen ja johtajuuden murros*. Mitä tulevaisuus puolustusvoimien henkilöstöltä vaatii? Julkaisusarja 1, Tutkimuksia Nro 21, Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Krogars M. & Ojala J. (toim.) (1999): *Strateginen johtaminen sotilasorganisaatioissa*. Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat Nro 1, Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Laaksonen H. (2008): *Lectio praecursoria*, Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. *Hallinnon tutkimus*. Vol 27, Nro 2, 87-89.
- Laaksonen M. (2004): *Luottamus hyvä, valvonta paras?* Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanuushaasteen edessä. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia Nro 28, Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Edita.
- Ladkin D. (2010): *Rethinking Leadership. A New Look at Old Leadership Questions*. UK: Edward Elgar Ltd. MPG Books Group.
- Leskinen J.: *Kotiolot vaikuttavat varusmiesten asenteisiin*. Julkaistu artikkelina Helsingin Sanomien Vieraskynä-palstalla 23.05.2011. Edellinen vuonna 2008 varusmiestutkimus löydettävissä Maanpuolustuskorkeakoulun Käyttäytymistieteiden laitoksen Julkaisusarjasta 1 otsikolla *Suomalaisten varusmiesten maanpuolustustahto ja siihen yhteydessä olevat tekijät vuonna 2005 tehdyn kyselyn ja varusmieshaastattelujen valossa*. Toim. Sinikko R., Harinen O. & Leimu H.
- Liikola J-P. (2007): *Johtamisen muutoksia*. *Kylkirauta* 3/07, 3.
- Lincoln Y.S. & Guba E. G. (1985): *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- MTS, Maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunta (2010): *Suomalaisten mielipiteitä ulko- ja turvallisuuspolitiikasta, maanpuolustuksesta ja turvallisuudesta*. Tiedotteita ja katsauksia joulukuu 2010.
- MTS, Maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunta (2011): *Kansalaisten mielipiteitä puolustusvoimauudistuksesta, puolustusmäärärahoista ja Afganistanista*. Mielipidetutkimus. Puolustusministeriö. Viitattu 24.8.2011. Saatavissa pdf-muodossa: [http://www.defmin.fi/files/1773/MIelipidetut_kevat_2011_raportti_11.3._nettiversio.pdf]
- Machiavelli N. (2001): *Ruhtinas (Il Principe)*. 7. painos. Suomentanut Aarne Huhtala. Laatumkirjat. Juva: WSOY.

- Maslow A. (1987): Motivation and personality. 3. edition. New York: Harper & Row.
- Mcshane S. & Von Glinow M. (2000): Organizational behaviour. Indianapolis: McGraw-Hill Companies.
- Metcalf B. & Metcalfe R. (2001): The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 1-27.
- Moilanen P. (2000): Laadullisen tutkimuksen filosofia. *Kasvatus* 31 (2), 183-188.
- Mulder M. (1976): "Reduction of power differences in practise: the power distance reduction theory and its applications", in *European Contribution to Organization Theory*, G. Hofstede ja M.S. Kassem (toim.). Assen Netherlands: Van Gorcum, 79-94.
- Mulder M. (1977): *The Daily Power Game*. Leiden Netherlands: Martinus Nijhoff.
- Mäkelä K. (1990): Kvalitatiivisen aineiston arviointiperusteet. Teoksessa Klaus Mäkelä (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus, 42-61.
- Niiniluoto I. (1980): *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Helsinki: Otava.
- Nissinen V. (2000a): Uuteen johtajakoulutukseen. Kokemuksia ja näkemyksiä, tutkimusta ja palautetta puolustusvoimien uuden johtajakoulutusohjelman ensiaskelista. *Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat Nro 3, maanpuolustuskorkeakoulu*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Nissinen V. (2000b): Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttötymisen kehittäminen. *Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 13. Johtamisen laitos. Maanpuolustuskorkeakoulu*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Nissinen V. (2004): *Syväjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Nissinen V., Anttalainen J. & Kauppinen R. (2008): *Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla*. Helsinki: Tammi.
- Nousiainen K. & Pylkkänen A. (2001): *Sukupuoli ja oikeuden yhdenvertaisuus*. Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisut. Helsinki.
- Nykysuomen sanakirja 2* (2002), 15. painos. Juva: WSOY.
- Oppimisen ohjaamisen ohje*. Koulutuskeskus, Ilmasotakoulu, Puolustusvoimat. Jyväskylä: Monexmedia Oy.
- Platon (1981): *Valtio*. Teokset, neljäs osa. Suomentanut Marja Itkonen-Kaila. Esittely ja selitykset Jussi Tenkku. Helsinki: Otava.
- Puolustusvoimat (2011): Perustietoa puolustusvoimista ja Merivoimista. Viitattu 14.5.2011. Saatavilla html-muodossa: [<http://www.puolustusvoimat.fi>] [<http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/su+puolustusvoimat.fi/pv.fi+staattinen+sivusto+su/puolustusvoimat/tiedotteet/varusmiehet+tukevat+asevelvollisuutta>]. Tämä versio sivusta tallennettiin 25. toukokuu 2011 08:33:33 GMT. <http://www.puolustusvoimat.fi/fi/Merivoimat/Etusivu/?urile=wcm%3Apath%3A/su%20puolustusvoimat.fi/Puolustusvoimat.fi/Merivoimat/Etusivu/>]
- Raitasalo J. & Sipilä J. (2008): *Muuttuva sodan kuva*. Teoksessa Raitasalo J. & Sipilä J. *Sota – Teoria ja Todellisuus. Näkökulmia sodan muutokseen*. Maanpuolustuskorkeakoulun Strategian laitos. *Julkaisusarja 1: Strategian tutkimuksia Nro 24*, 329-342.
- Rintakoski K. & Autti M. (Toim.) (2008): *Comprehensive Approach: Trends, Challenges and Possibilities for Cooperation in Crisis Prevention and Management*. Based on Seminar Publication on Comprehensive Approach Seminar 17 June 2008 Helsinki, Articles from International Actors and from National Delegations Work of the CAS Research Team Expertise of the Crisis Management Initiative. Viitattu 26.8.2011. Saatavilla pdf-muodossa:

[<http://www.finlandnato.org/public/download.aspx?ID=35416&GUID=%7B7DB3C707-0602-4EFC-BC47-E4F16E4772D6%7D>]

- Robinson W.S. (1951): The logical structure of analytic induction. *American Sociological Review* 16, 121-137.
- Ropo A., Eriksson M., Sauer E., Lehtimäki H., Keso H., Pietiläinen T. & Koivunen N. (2005): *Jaetun johtajuuden särmit*. Helsinki: Talentum.
- Ropo A. & Salovaara P. (2011): *Leadership in spaces and places*. Suomen Akatemian tutkimusprojekti 2011-2014. Suunnitelma esitetty Yrityksen hallinnon syventävällä Johtajuuden nykytilat –kurssilla Tampereen Yliopistossa 17.3-28.4.2011. Käytetty 14.4.2011.
- Rosenberg J. (1984): *The practice of philosophy*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Ruoho I. & Torkkola S. (2010): *Journalismin sukupuoli*. Tampere: Vastapaino.
- Ruohotie P. (1997): Itsesääätely oppimisessa. Teoksessa Ruohotie P. & Honka (toim.) *J. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa*, 101-146. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Schein E. (1991): *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Suomentaneet Ritva Liljamo ja Asko Miettinen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Schmitter P. (1981): Interest intermediation and regime governability in contemporary Western Europe. Suzanne Berger (toim.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Seale C. (2007): *Quality in qualitative research*. Teoksessa Seale C., Gobo G., Gubrium J.F. & Silverman D. *Qualitative Research Practice*. London: Sage
- Seeck H. (2008): *Johtamisopit Suomessa*. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Seeck H. & Eräkivi O. (2008): Rationaalista vai normatiivista ideologiaa? Johtamisoppien käyttö vuosikatsauspuheessa Suomen metsä- ja metalliteollisuudessa 1980-2005. *Hallinnon tutkimus*. Vol 2, Nro 2, 15- 37.
- Seppänen J. (2001): *Katseen voima. Kohti visuaalista lukutaitoa*. Vastapaino. Jyväskylä: Gummerus.
- Sjöström U. (1998): Hermeneutik – att tolka utsagor och handlingar. Teoksessa (toim.) Starrin B. & Svensson P-G. *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur, 73-90.
- Smircich L. & Morgan G. (1982): Leadership. The Management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Studies*, 18, 257-273.
- Sotilaspedagogiikan perusteet (1998). Puolustusvoimien Koulutuksen kehittämiskeskus. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Strauss A. & Corbin J. (1990): *Criteria for evaluating a Grounded Theory*. Teoksessa Strauss A. (toim) *Creating Sociological Awareness. Collective Images and Symbolic Representations*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Stolte-Heiskanen V. (1987): *Tieteen etiikka ja tieteen legitimaatiokriisi*. Kirjassa K. Mäkelä (toim.) *Tieteen vapaus ja tutkimuksen etiikka*. Helsinki: Tammi, 49-62.
- Sydänmaanlakka (2000): Älykäs johtajuus. Sähköinen artikkeli perustuu Sydänmaanlakan (2000) teokseen *Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Kauppakaari. Viitattu 15.4.2011. Saatavilla html-muodossa: [<http://www.prohumanum.fi/artikkelit/sydänmaanlakka.html>]
- Sydänmaanlakka P. (2004): *Älykäs johtajuus*. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka P. (2006): *Älykäs itsensä johtaminen*. Talentum Media Oy. Jyväskylä: Gummerus.

- Takamaa K. T. (2008): Taistelukenttä, toimintaympäristö ja sodan oikeussäännöt. Teoksessa Raitasalo J. & Sipilä J. Sota – Teoria ja Todellisuus. Näkökulmia sodan muutokseen. Maanpuolustuskorkeakoulun Strategian laitos. Julkaisusarja 1: Strategian tutkimuksia Nro 24, 215-250.
- Ticho G. (1967): On Self-Analysis. *International Journal of Psycho-Analysis*. Vol. 48. 308-318.
- Toivonen T. (1999): Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja metodologia. Porvoo: WSOY.
- Toskala A. (2000): Itsetuntemus ja johtajuus II. Järjen ja tunteen vuoropuhelua. Jyväskylä: Painoporras Oy.
- Tuomi J. & Sarajarvi A. (2002, 2009): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Jyväskylä: Gummerus.
- Turner R.H. (1953): The Quest for Universals in Sociological Research. *American Sociological Review* 18, 604-611.
- Törrönen J. (2002): Tieteellisen tekstin rakenne. Teoksessa Kinnunen M. & Löytty O. (toim.) Tieteellinen kirjoittaminen. Tampere: Vastapaino, 29-49.
- Uhl-Bien M. (2006): Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* 17, 654-676.
- Ukkonen O. (1994): Jaettu johtajuus. Helsinki: Multiprint.
- Vainio A-M. (2010): Työn mielekkyys lepää johtajien harteilla. *Hallinto* 5/2010, 10-11.
- Valtioneuvoston ohjesääntö 3.4.2003/262. Viitattu 27.8.2011. Saatavilla html-muodossa: [\[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030262\]](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030262)
- Varjonen P. (2000): Sotilasorganisaation kulttuuri. Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia Nro 15, Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki.
- Vartti A-M., Mäkitie I., Aro A., Henriksson J., Jormanainen V. & Nikkari S. (2009): Varusmiesten käsitykset ja tietämys influenssasta palveluksen alkuvaiheessa. *Suomen Lääkärilehti* 40/2009, 3303-3310.
- Vartola J. (2009): Byrokratia modernin hallinnan muotona. Teoksessa Karppi I. & Sinervo L-M. (toim.) Governance – Uuden hallintatavan jäsentymisen. Tampereen yliopisto. Tampere: Eräsalon Kirjapaino Oy.
- Virkkunen P., Voutilainen E., Salmimies P. & Laosmaa M. (1987): Tulosjohtaminen julkishallinnossa. *Ekonomia-sarja*. Espoo: Weilin + Göös.
- von Wright G.H (1970): Tieteen filosofian kaksi perinnettä. Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja Nro 1, 1970.
- Vuorio V. (2000): Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia nro 16. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki: Edita.
- Väliaverron E. (1998): Mediatekstistä tulkintaan. Teoksessa Kantola A., Moring I. & Väliaverron E. Media-analyysi. Tekstistä tulkintaan. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Washburn P. (2010): *The Vocabulary of Critical Thinking*. Oxford: Oxford University Press.
- Wolcott H. (1990): *Writing up qualitative research*. Sage: London.
- Zastrow C. & Kirst-Ashman K. (2010): *Understanding human behavior and the social environment*, 8. edition. Belmont: Brooks / Cole.

LIITTEET

Liite 1 Tutkimuksen saatekirje ja tutkimuslupahakemus

Tutkin Tampereen Yliopiston hallintotieteen maisterin tutkinnon opinnäytteessäni syväjohtamisen tulosten käyttöä henkilökunnan johtamisen kehittämisessä. Seuraavalla laadullisen tutkimuksenkyselyllä kartoitetaan Uudenmaan Prikaatin Aliupseerikoululla työskentelevien omakohtaisia kokemuksia varusmiesten palautekyselyn, niiden antamien tulosten sekä syväjohtamisen teesien omakohtaista käyttökelpoisuutta oman johtamisen kehittämisessä. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja kirjallisesti. Vastaukset palautetaan suljetussa kuoressa. Vastaustietoja käytetään luottamuksellisesti tutkimustarkoitukseen.

Tutkimus kartoittaa sitä, missä määrin syväjohtamisen tuloksia käytetään oman johtamisen kehittymisessä. Varusmiesten loppukysely toteutetaan jokaiselle saapumiserälle, joten tieto johtamisen tuloksista on olemassa. Onko kysely tarpeellinen, käydäänkö tuloksia läpi, vaikuttavatko tulokset omaan johtamiskäyttäytymiseesi? Vastaamalla seikkaperäisesti ja rehellisesti olet mukana kehittämässä varusmiesten palautekyselyä valtakunnallisella tasolla. Tutkimustuloksia tulee käyttämään myös Uudenmaan Prikaatin Tammisaaren Rannikkopataljoonan sisäisessä käytössä.

Uudenmaan Prikaatissa on läpiviety suuria rakennemuutoksia 2000-luvulla. Jatkuva henkilöstövaje ja taisteluosastojen kouluttamisen tuomat haasteet perustehtävän, varusmieskoulutuksen, toteuttamiselle ovat vaatineet jatkuvia ponnisteluja henkilökunnan taholta. Tiedossa on, että vuoden 2016 suuri organisaatiouudistus tulee tavalla tai toisella koskettamaan koko Puolustusvoimien kenttää. Ruotsinkielistä varusmiespalvelusta ja Uudenmaan Prikaatin olemassaoloa sitä tarjoavana joukko-osastona ei muuttuvassa tilanteessa voida pitää itsestäänselvyytenä. Tällä hetkellä varusmiesten loppukyselyä käytetään valtakunnallisella esikunta-tasolla mittaamaan joukko-osastojen paremmuutta toisiinsa nähden. Kyselyn vastaukset ovat Uudenmaan Prikaatissa monen saapumiserän ajan antaneet viitteitä siitä, että varusmieskoulutuksessa löytyy haasteita ja suoranaisia ongelmakohtia.

Vastauksistasi kiittäen ja kysymyksiinne vastaten

Laura Valli

Johtamistieteiden laitos, Tampereen yliopisto

laura.valli@uta.fi, 050-5405077

Liite 2 Avoin haastattelulomake

1. Nimeä kolme tärkeintä työtehtävääsi. Kerro myös miksi koet juuri nimeämäsi työtehtävät tärkeimmiksi.

1.1 _____

1.2 _____

1.3 _____

2. Kuvaile millaisia johtamiskeinoja käytät työssäsi? Erittele, mitä nämä keinot ovat.

2.1 _____

2.2 _____

2.3 _____

3. Minkä työhösi liittyvien osa-alueiden kehittäminen on itsellesi tärkeintä? Mainitse kolme osa-aluetta.

3.1 _____

3.2 _____

3.3 _____

4. Miten johtamisesi kehittymistä arvioidaan työpaikallasi? Mainitse kolme tapaa.

4.1 _____

4.2 _____

4.3 _____

5. Miksi haluat kehittää omaa johtamistasi? Mainitse kolme tekijää.

5.1 _____

5.2 _____

5.3 _____

6. Miten oman johtamisesi kehittämistä voitaisiin tehostaa työyhteisössäsi? Mainitse kolme tekijää.

6.1 _____

6.2 _____

6.3 _____

7. Mihin asioihin oman johtamisesi kehittämiseksi luulet olevan eniten merkitystä? Erittele, mitä nämä asiat ovat.

7.1 _____

7.2 _____

7.3 _____

8. Millaisista asioista tarvitset palautetta, jotta voisit kehittää johtamistasi? Mainitse kolme tekijää.

8.1 _____

8.2 _____

8.3 _____

9. Mitä ovat kolme tärkeintä asiaa syväjohtamisessa? Erittele asioita oman näkemyksesi kannalta.

9.1 _____

9.2 _____

9.3 _____

10. Mitä hyötyä varusmiesten loppukyselyn tuloksilla on sinulle oman johtamisesi kehittämisessä? Mainitse kolme merkittävää tekijää.

10.1 _____

10.2 _____

10.3 _____

11. Miten varusmiesten loppukyselyn tuloksia pitäisi käsitellä työpaikallasi, jotta niistä olisi hyötyä sinulle? Mainitse kolme tapaa.

11.1 _____

11.2 _____

11.3 _____

12. Mitä asioita varusmiesten loppukyselyn tulokset eivät mielestäsi kerro? Mainitse kolme merkittävää tekijää.

12.1 _____

12.2 _____

12.3 _____

KIITOS VASTAUKSISTASI!