

# **AIKA TIKITTÄÄ JOHTAJALLE, VOIKO KIIREESSÄ KEHITTYÄ?**

## **– Johtajuuden tiimalasi syväjohtamisen jatkamalla**

**Laura Valli**

Kirjoittaja on HM Maanpuolustuskorkeakoulun Strategian laitoksella

*”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.”*

*”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.”*

*”Esimiehiä pitäisi kiinnostaa enemmän.”*

### **ABSTRACT**

Leadership is challenging and time-consuming. It takes more than a leader and a follower. In this article, the concept of the transformational leadership has been approached with a qualitative, abductive view. The article is based on the author's Master's thesis study for the Department of Management Studies at the University of Tampere. The Finnish Defence Forces has used the model of deep leadership, based on the transformational leadership, for a decade with controversial results. The main focus is on exploring the ways the instructors, who train conscripts, use the deep leadership model when they are evolving their own leadership skills. The results of the qualitative study suggest that the instructors need more support and guidance than they feel they are receiving from their superiors. Tight schedules, spatial factors and the shortage of resources available cause lack of motivation, when it comes to improving as a leader. The study's conclusions can be presented in the hourglass model of leadership. This on the other hand brings up the questions of are The Finnish Defence Forces implementing an unsuitable leadership model or should the idea of leadership be reconsidered instead. Critical approach should be considered as one possible tool for renewing the deep leadership model.

\*\*\*

Edeltävät otteet ovat vain poimintoja syväjohtamista selvittävän tutkimukseni kyselyaineistosta. Ne kertovat kuitenkin omaa kieltään yksilöiden kokemista johtamisen haasteista. Johtaminen on myös Suomen suurimmassa johtajakoulussa eli Puolustusvoimissa ajoittain kaikkea muuta kuin yksinkertaista. Johtamismalleja ja aputyökaluja on tarjolla, mutta kiire on jatkuvasti läsnä.

Johtamisjärjestelmien ja pitkäaikaisen seurannan toteuttaminen oman johtamisen kehittämässä jää taka-alalle, kun henkilökuntaa, resursseja ja aikaa ei vain ole riittämiin. Esimiehiltä odotetaan jatkuvaa läsnäoloa sekä ohjaamista. Heitä kuitenkin syytetään, mikäli palautetta ei saada. Henkilökuntaan kuuluvat kouluttajat kaipaavat tunnetta siitä, että jokaista yksilöä halutaan kehittää. Samalla he luulevat jonkun ylempiarvoisen tietävän lopullisen ja oikean vastauksen siihen, mitä oikea ja hyvä johtaminen on. Pettymystä aiheuttaa se, ettei kukaan tiedä lopullista vastausta. Tämä herättää myös miettimään, onko syväjohtaminen vääränlainen johtamisoppi.

Tässä artikkelissa käsitellään kantahenkilökuntaan kuuluvien kouluttajien kehittymismotivaation ja syväjohtamisen mallin välisiä haasteita. Puolustusvoimat tulee kohtaamaan suuren organisaatiomuutoksen budjettivähennysten seurauksena<sup>1</sup>. Tämä on asettanut paineita myös syväjohtamisen mallille. Samalla kyseenalaiseksi on asettunut se, kohtaako ihmiskäsityksemme todella käytössä olevan johtamismallin tarjoamat mahdollisuudet johtajana kehittymiseen. Onko meillä vääränlainen johtajuuden oppi vai ovatko ongelmat sittenkin seurausta organisaatioiden ihmiskuvasta?

## 1. MIKSI TAAS UUSI SYVÄJOHTAMISEN TUTKIMUS?

Tässä artikkelissa syväjohtamisen käyttöä koulutushenkilökunnan oman johtamisen kehittämässä tarkastellaan laadullisen pro gradu -tutkielman antamien tulosten kautta<sup>2</sup>. Syväjohtamisen malli tunnetaan kouluttajien keskuudessa, mutta sen konkreettinen käyttö kehittämisprosesseissa ei toteudu mallin palautejärjestelmäksi luodun johtajaprofilin avulla. Kouluttajat kehittävät omaa toimintaansa vaihtelevien käytäntöjen kautta. Tutkimustulokset antavat aihetta lisätutkimukselle aikaan, paikkaan ja nykyhetken vaatimuksiin sopivien palautejärjestelmien kehittämiseksi. Lisäksi tehokkuus-ajattelua lienee tutkimustulosten valossa syytä tarkastella uudelleen.

Syväjohtamista on tutkittu mallin lanseeraamisen jälkeen monilla tieteenaloilla niin pro gradu -tason opinnäytteinä<sup>3</sup>, väitöskirjoina kuin diplomitöinä<sup>4</sup>. Tutkijoita

- 1 Aiheesta mm. *Puolustusvoimat suunnittelee varuskuntien lakkauttamista*, Yle 01.09.2011. Saatavissa html-muodossa: [http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2011/09/puolustusvoimat\\_suunnittelee\\_varuskuntien\\_lakkauttamista\\_2838370.html](http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2011/09/puolustusvoimat_suunnittelee_varuskuntien_lakkauttamista_2838370.html)
- 2 Valli (2011): *Johdan syvältä, siis kehityt?* -Laadullinen analyysi syväjohtamisen vaikutuksista. Johtamistieteiden laitos, Tampereen Yliopisto.
- 3 ks. Syrjänen 2003; Purhonen 2003; Komulainen 2003; Vaarala 2005; Pukkila 2006; Kivinen 2006; Anttalainen 2006; Pitkänen 2007; Anttolainen 2007; Kontsas 2008; Anttila 2008
- 4 Kinnunen (2003) on väitöskirjassaan tutkinut pitkäaikaistutkimuksena 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.

on kiinnostanut erityisesti syväjohtamisen käytettävyys muilla toimialoilla sekä mallin jalkauttamisen teho varusmieskoulutukselle.

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. Kriittisessä tarkastelussa piilee monta ansaa, jotka Washburnin mukaan ovat kuitenkin ohitettavissa muistamalla ajattelun ja päätelmien väliset perusteet ja säännönmukaisuudet.<sup>5</sup>

Muutosten pyörteissä ja toimintaympäristön muuttuessa organisaation tasolla keskitytään suuriin linjoihin ja suurien murheiden ratkaisemiseen. Tästä syystä tuntui tarpeelliselta tutkia syväjohtamista vielä Puolustusvoimien kouluttajajhenkilökuntaan kuuluvista yksilöistä käsin. Vaikka maailma pyörisi ilman meitä, yksilötasolla jokaiselle kouluttajalle on tärkeää, että hänen panostaan arvostetaan. Sama pätee myös syväjohtamisessa. Motivaatiopulalla on negatiiviset vaikutuksensa myös kehittymismotivaatioon.

Puolustusvoimat Suomen suurimpana johtajakouluna on yhtä lailla mukana johtamisen ja johtajuuden tieteellisessä keskustelussa siitäkin huolimatta, että toimintaympäristön muutos on kääntänyt monet katseet enemmän organisaatiomallien kuin itse tekemisen, johtamisen, tarkasteluun. Johtaminen on kuitenkin se pysyvä ominaisuus, joka ei sotilasorganisaatiossa muutu, vaikka organisaatorakennetta uudistetaan. Toimintaa, jossa tehtävänä on tavalla tai toisella liikutella joukkoja tai järjestelmiä vastustajan liikkeiden mukaan, vaatii johtamista. Käytännön johtamistyö Puolustusvoimissa vaatii kuitenkin yhtä paljon huomiota ja kehittämistä, kuin suurten linjojen suunnittelu. Tämän osoittaa syväjohtamisen mallin vaikutusten laadullinen tarkastelu.

Suomalainen johtajuuskäsitys perustuu pitkälti historiallisiin tapahtumiin ja soitiemme muovaamiin arkkityyppeihin. Samalla hyvin pelkistetty jako joko hyviin tai huonoihin johtajiin on ollut yleistä kulttuurissamme. Muutoksen siemenet itävät maassamme hitaasti<sup>6</sup>. Maailmalla ollaan samalla kiinnostuneita suomalaisesta johtajuudesta, muttemme osaa aina itsekään määritellä, millaista se itse asiassa on<sup>7</sup>.

Everstiluutnantti (evp.), kasvatustieteiden tohtori Vesa Nissisen<sup>8</sup> kehittämästä ja Puolustusvoimien lanseeraamasta syväjohtamisen mallista on tullut yksi suomalaisen johtajuuden tavoitelluista muodoista. Suomen suurin johtajakoulu on samalla myös kasvatuksellisesti yhteiskunnalliselta vaikuttavuudeltaan merkittävä organisaatio<sup>9</sup>. Ikäluokan palvelukseen astuneista keskimäärin noin 35–40 prosenttia valitaan johtajakoulutukseen<sup>10</sup>.

5 Washburn 2010, 5

6 Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 39

7 Ropo & Salovaara 2011

8 Nissinen 2000a, 2000b, 2004

9 Asevelvollisuustyöryhmän loppuraportti, 8

10 Puolustusvoimat 2011, www.mil.fi. Perustietoa Puolustusvoimista ja Merivoimista.

Tehokkuudesta on tullut pärjäämisen ehto. Tämä näkyy Puolustusvoimien osalta muun muassa keskusteluna kokonaisuunpuolustuksemme<sup>11</sup> tulevaisuudesta. Budjettikehys ja asevelvollisuusarmeijan tavoitteet eivät nykyisellään kohtaa.<sup>12</sup> Tilanteen parantamiseksi varusmieskoulutuksen laatua ja varusmiesten motivaatiota tulisi saada nostettua<sup>13</sup>. Suomen suurin johtajakoulu pyrkii tavoitteeseen syväjohtamisen valmennusmallin avulla.

Vallitsevat organisaatorakenteet ovat kohdanneet ongelmia myös yleisen mielipiteen muodossa. Vuonna 2011 puolet kansalaisista säilyttäisi asevelvollisuusjärjestelmän nykyisellään<sup>14</sup> ja 66 prosenttia reservin koon ennallaan<sup>15</sup>. Uusimpien tutkimustulosten valossa näyttää siltä, etteivät suomalaiset huippujohtajat koe oppineensa johtamistaitoja armeijassa. Oppi on saatu pikemminkin työelämässä<sup>16</sup>. Suomen suurin johtajakoulu ei ole kyennyt legitimoimaan itseään.

Erinomaisella esimiestyöllä pystytään Nissisen mukaan tyydyttämään muitakin kuin yksilön perustarpeita. Syväjohtamisella pyritään parantamaan organisaation kykyä kilpailla tehokkaasti sekä sitouttamalla yksilöä tehostetaan työn laatua.<sup>17</sup> Johtamisjärjestelmän virtaviivaistaminen ja tuleva organisaatiomuutos vaikuttavat myös johtajien toimintaan. Vanhoista menettelytavoista on kuitenkin osittain luovuttava, jotta uusille käytänteille luodaan tilaa<sup>18</sup>.

Jos tuloksellisuutta ei mitata, tavoitteita on vaikea saavuttaa. Toisaalta ilman tavoitteita ajaudutaan kehittämään vain tekemistä, ei tuloksellisuutta.<sup>19</sup> 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. Syväjohtamisen osalta onnistuneella johtamisella tavoitellaan tehokkuutta, yrittämisen halua ja tyytyväisyyttä.<sup>20</sup> Tehokkuus-ajattelun liittäminen syvälliseen ihmisten johtamiseen perustuvaan malliin on käytännön toiminnassa osoittautunut haasteelliseksi.

---

11 VNOS 16§

12 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.

13 Asevelvollisuustyöryhmän loppuraportti 2011

14 MTS 2011

15 MTS 2010

16 Kulla 2011, kts. esimerkiksi [http://www.aalto.fi/fi/current/events/vaitostiedote\\_kulla\\_jussi.pdf](http://www.aalto.fi/fi/current/events/vaitostiedote_kulla_jussi.pdf)

17 Nissinen 2004

18 Liikola 2007

19 Koli 2011, Helsingin sanomien pääkirjoitus 9.5.2011.

20 Nissinen 2009, 99

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 muodostui seuraavaksi: *Miten varusmieskouluttajat, jotka haluavat kehittää omaa johtamistaan, hyödyntävät syväjohtamisen vaikutuksia omassa johtamisen kehittämiseessään?* Lisäksi pohdin, mitä tekijöitä parantamalla syväjohtamisen mallia voitaisiin kehittää entisestään.

Tutkimuksen päätehtävän asettamista kuvatuunlaiseksi tukevat uusimman johtajuus-tutkimuksen huomioidut johtajuuden luonteesta. Johtamista pidetään sosiaalisena ilmiönä, jossa subjekti on maailmansa osa. Tarkastelija on tällöin saman maailman sisällä kuin toimijat. Johtajuudessaakin on kyse kontekstista sekä toimijoista, jotka johtajuuden ilmiön määrittävät. Johtaja henkilönä ei olekaan kaiken tarkastelun ja toiminnan keskipisteessä.<sup>21</sup> Uuden näkökulman tarve on tutkimuksissa nostettu esille jo vuosikymmen sitten. Nykyaikainen johtaminen edellyttää, että lisääntyvässä määrin paneudutaan siihen, miten yksilö toimii ja miten hänen tulisi toimia johdettavana.<sup>22</sup>

## 2. SYVÄJOHTAMISEN MALLI JOHTAMISEN KEHITTÄMISESSÄ

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.

Johtamistutkimuksessa paradigmat ovat tärkeässä roolissa. Syväjohtamisen malli rakentuu pitkälti transformationaalisen<sup>23</sup> johtamisen paradigmatteille, jonka nousuvuodet ajoittuvat 1980-luvun alkuun<sup>24</sup>. Viitattu johtamismalli on sitä ennen vallinneen transaktionaalisen<sup>25</sup> johtamisen vastakohta.

Syväjohtamisen teoriasidonnaisuus on osittain ongelmallista. Johtajuuden tutki

---

21 mm. Uhl-Bien 2006, 654–655; Ladkin 2010

22 Ukkonen 1994, 19

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

24 kts. Burns 1978; Bass 1985. Tarveteorioiden antaman kritiikin seurauksena transformationaalisen johtamisen ideassa on keskitytty alaisten tarpeiden tyydyttämiseen erinomaisella johtajuudella. Nissinen viittaa juuri transformationaaliseen johtajuuteen puhuessaan uudesta johtamisen paradigmatteista (Nissinen 2000b, 25).

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

mus 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<sup>26</sup>. Johtajuuden ilmiötä on lisäksi alettu ymmärtää myös sen sosiaalisesta kontekstista käsin<sup>27</sup>. Johtajuus on ennen kaikkea ryhmän vuorovaikutussuhteista nouseva kaksisuuntainen ilmiö<sup>28</sup>. Johtaminen on ihmisluonnon osa<sup>29</sup> tarpeidemme ohjatessa meitä<sup>30</sup>.

Nissinen tuo esille ajatuksen johtamisesta inhimillisenä vuorovaikutuksena, jota voi harjoitella. Syväjohtamisen malli on tämän harjoittelun tueksi tarkoitettu oppimisohjelma, joka tukee johtajaksi kasvamisessa. Itseohjautuva eli oman toimintansa kriittiseen tarkasteluun kykenevä johtaja on tehokas<sup>31</sup>. Nissinen esittää oman tulokintansa ja empirian pohjalta kolme perusoletusta syväjohtamisen vaikutuksista.<sup>32</sup> Tämä tehokkuusajattelu ei ole täysin kyennyt vastaamaan käytännön haasteisiin. Tarve mallin kriittiselle tarkastelulle on lisääntynyt Puolustusvoimien tulevan organisaatiomuutoksen aiheuttamissa paineissa.

Kullan tuore väitöstutkimus vahvistaa näkemystä siitä, ettei Puolustusvoimat ole kyennyt vahvistamaan paikkaansa Suomen suurimpana johtajakouluna. Haastattelutavat eivät kokeneet oppineensa johtamistaitoja varusmiesaikanaan niin usein kuin väitetään.<sup>33</sup> Tämä on ristiriidassa Puolustusvoimien näkemyksen kanssa siitä, mitkä syväjohtamisen malliin perustuvan johtamiskoulutuksen todelliset vaikutukset ovat.<sup>34</sup>

Uusi paradigma on törmännyt muutokseen myös tieteellisellä kentällä. Siinä johtajuuden käsite nähdään yksilökeskeisenä 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

---

26 Ropo & Salovaara 2010

27 Ladkin 2010

28 Uhl-Bien 2006

29 Hofstede 1993

30 Maslow 1954

31 Nissinen 2000b, 81; 2004, 20

32 Nissinen 2004, 45: ”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.”

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

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

esiintyy ja jonka pohjalta sitä tarkastellaan<sup>35</sup> 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 johtaminen pyrkii asioiden järjestykseen ja hallintaan samalla, kun johtamisen toimintaympäristö muuttuu kaiken aikaa<sup>36</sup>. Uuteen päästään integroimalla vanhojen teorioiden hyvät puolet<sup>37</sup>. 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.<sup>38</sup>

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 tutkimus osoittaa motivaation tippuvan siinä suhteessa, mitä palveluksesta saadaan. Jos ei tunne paljon saavansa, ei myöskään ole itse valmis antamaan<sup>39</sup>.

Syväjohtamisen mallin yksi suurimmista haasteista on ymmärtää ero päivittäisen käytännön ja varsinaisten oppimistavoitteiden välillä. Tarvitaan pitkäjänteistä ja yksilöllistä kehityssuunnitelmaa, jotta johtajan henkilökohtaisista kokemuksista saadaan kulmakivien kautta nostettua kehittymiselle olennaista tietoa.<sup>40</sup> Johtajuuden tutkimus, etenkin sotilasjohtajuuden, voi Nissisen mukaan parhaimmillaan toimia koulutuksen kehittämisen katalysaattorina.<sup>41</sup> 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 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.<sup>42</sup>

35 Ladkin 2010, 4–5

36 Ropoym. 2005, 24–25; Arjanne 2006, 15–17

37 Sydänmaanlakka 2004, 71–72

38 mm. Ropo ym. 2005; Eriksson 2010; Crevani ym. 2010

39 Leskinen 2011, Helsingin Sanomien pääkirjoitus 23.5.2011.

40 Nissinen 2000b, 104–108

41 Nissinen 2000b, 20

42 Kinnunen 2003, 221

### 3. LAADULLINEN ANALYYSI TUTKIMUSMETODINA

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

Syväjohtamista tutkittiin tässä artikkelissa käsitellyssä tutkimuksessa henkilökuntaan kuuluvien ja vähintään vuoden työkokemuksen omaavien varusmiesten kouluttajien haastatteluilla. Lisäksi tutkimuskohde rajattiin perusyksiköiden tasolla aliupseerikoulun henkilökunnan haastatteluun siitä syystä, että varusmiehille johtajakoulutusta antavalla organisaatiolla tulisi olla hyvä tietotaito syväjohtamisen suhteen.

Uudenmaan Prikaatin Amfibiokoulu tarjosi laadullisen tutkimuksen mittakaavassa sopivan tutkimuskohteen riittävällä, molempia sukupuolia edustavalla ja upseereita sekä aliupseereita sisältävällä aineistolla (n=8). Tutkimus rajattiin aliupseerikouluun siitä syystä, että tutkimustulosten osalta ilmiötä haluttiin ensin kartoittaa ennen jatkotutkimuksen valmistelua. Vertailuja eri perusyksiköiden, pataljoonien ja joukko-osastojen välillä on järkevää tehdä vasta, kun ilmiötä koskevat perusoletukset ovat selvillä. Tästä syystä ei haastateltu usean perusyksikön henkilökuntaa. Vertaileva tutkimus suoritetaan jatkotutkimuksessa.

Valitsin laadullisen tutkimusotteen kartoittamaan tutkimusongelmaani siitä syystä, että pyrin pääsemään mahdollisimman lähelle tutkittavaa kohdetta ja vastaajien käsityksiä esimerkiksi syväjohtamisesta.<sup>43</sup> Teorialähtöinen tutkimusote olisi mahdollisesti rajannut liiaksi vastaajien omalle johtamisen kehittämislle antamiaan merkityssisältöjä. Tutkimustulokset olisivat saattaneet muotoutua aikaisempaa tutkimusta toistavaksi.

Tutkimus noudattaa analyysimetodiltaan teorialähtöisen ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastoon sijoittuvaa aineistosidonnaista tutkimusta. Abduktiivisen päättelyn avulla teoriaan sidottu syväjohtamisen malli pyrittiin jättämään siinä mielessä taka-alalle, että syväjohtamisen malli ei yksistään ohjannut teoreettisen viitekehyksen muodostumista.<sup>44</sup> Syväjohtamisen mallin vaikutusten laadullises-

---

43 Hermeneutiikka avaa merkitysten sisältöä ihmisten ilmaisun kautta. Gadamer tarjoaa tästä esimerkin: ”Yrittäessämme ymmärtää tekstiä emme asetu kirjoittajan sieluntilaan. Pikemminkin asettaudumme hänen näkökannalleen” (Gadamer 2004, 30). Tärkeintä on ymmärtää se viitekehys ja käsitemaailma, jonka kautta tutkittavat kohteet mahdollisesti ympäröivää maailmaa ja sen ilmiötä tarkastelevat. Aiheesta lisää mm. Aaltola & Valli 2007, 31; Gadamer 2004, 29.

44 Abduktiivisessa päättelyssä perusajatuksena on, että uudet löydöt aineistosta ovat mahdollisia vain, mikäli havaintojen teko perustuu johtojatukseen tutkimuksen tarkoituksesta. (Grönfors 1982, 33–37)



sa analyysissä<sup>45</sup> varusmiesten koulutushenkilökunnan kokemuksia syväjohtamisen merkityksestä oman johtamisen kehittämiseen verrattiin syväjohtamisen mallin valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimusaineiston keruu toteutettiin edellä esitellyn perusteella avoimen lomakehaastattelun menetelmää käyttäen<sup>46</sup>. Laadullisella tutkimusotteella ja avoimella kyselylomakkeella pyrin luomaan olosuhteet, joissa tutkittavilla on mahdollisuus tuoda omin sanoin esille oma näkemyksensä syväjohtamisesta ja johtamisen kehittämistä<sup>47</sup>. 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.

Syväjohtaminen on johtamisen prosesseihin liittyvä ilmiö, joka rakentuu yhteisestä teoreettisesta viitekehyksestä huolimatta jokaisen yksilön omasta käsitemaailmasta käsin<sup>48</sup>. Johtamisen merkitys piilee etenkin johtamisprosesseissa ja vaikutuksissa, joita avaamalla kehittymisen arviointiin päästään käsiksi. Tutkimuskysymykset on koetettava kahden tutkittavien kanssa samassa organisaatiossa työskentelevän kouluttajahenkilökuntaan kuuluvan koehenkilön avulla. Tällä on pyritty tutkimuskysymysten asettelun ja kysymysrakenteen kriittiseen tarkasteluun ja lomakkeen toimivuuden parantamiseen.<sup>49</sup> Esitestauksen jälkeen lomakkeeseen ei tehty mainittavia

---

45 Jos haluamme tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii kuten toimii, asiaa kannattaa kysyä häneltä itseltään. Laadullinen tutkimus on hyödyllistä erityisesti silloin, kun tutkitaan teoreettisesti vähemmälle huomiolle jääneitä tutkimusongelmia. Kts. Tuomi & Sarajärvi 2009, 72.

46 Tutkimuslomakkeen kaksitoista kysymystä noudattavat alustavaa teemoittelua syväjohtamisen viitekehyksestä. 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 nykysuuntaa ja teoriakirjallisuutta silmällä pitäen. Luovan mielikuvituksen ja erilaisten tieteellisten teorioiden pohjalta on mahdollista muodostaa sellaisia tutkimuskysymyksiä, joiden konteksteja voidaan edes yrittää arvioida ennalta ja perustellusti (Väliaverron 1998, 32).

47 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.

48 Nissinen 2000, 81–82

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

muutoksia. Puolustusvoimissa eettisenä haasteena tutkimuksen osalta on vapaaehtoisuuden periaate; aikaisempien tutkimusten perusteella vastausprosentti on Puolustusvoimien sisällä tuotetuissa tutkimuksissa yleensä huomattavan korkea<sup>50</sup>. Tässä tutkimuksessa jokainen kahdeksasta vastaajasta palautti kyselylomakkeen täytettynä ja jokaiseen kysymykseen sekä kolmeen kohtaan vastattuna.

Sukeltajan reitiltä eksymistä olen ennalta ehkäissyt käyttämällä henkilöihin varmistajina asiaan entuudestaan vihkiytymättömiä, kohdeorganisaation ulkopuolisia henkilöitä. Lisäksi tutkimus-prosessia ei ole rajoitettu salassapitosäännöksin. Tutkimusprosessin läpinäkyvyys on laadukkuuden tae. Tämän hetken tieto on kuitenkin vain aistimuksia totuudesta<sup>51</sup>. Teknisen onnistuneisuuden kriteerit eivät yksinomaan riitä kertomaan tutkimuksen tieteellisestä arvosta<sup>52</sup>. Tieteen, taloudellisen kasvun ja kansallisten intressien yhdistäminen on johtanut tieteenintressiin, joka ei niinkään etsi suuria totuuksia vaan tuottaa pikemminkin käytännöllisiä tuloksia.<sup>53</sup>

#### 4. JOHTAJUUDEN TIIMALASI

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



Kuva 1 *Johtajuuden tiimalasi*

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.

50 Varti, Mäkitie, Aro, Henriksson, Jormanainen & Nikkari 2009, 3303–3310

51 Seale 2007, 379–380; Weber 1948

52 Mäkelä 1990, 47

53 Tuomi & Sarajarvi 2009, 128

Varusmiehet osoittautuivat kouluttajien johtamisen kehittämisen motivaation lähteiksi. Varusmiehet myös antoivat ne ajan, paikan ja toiminnan merkitykset, joiden puitteissa johtamisen kehittyminen oli mahdollista. Johtajuuden tiimalasin kautta voidaan kuvata niitä vuorovaikutussuhteita, jotka vaikuttavat ylipäätään johtajuuden ilmiön taustalla. Kuvion vasemmanpuoleinen tiimalasi kuvaa vanhaa paradigmaa, jossa esimies nähdään esimerkkinä ja toiminnan motivaation lähteenä. Esi-miehen kautta valuvat ne tiedot, aika ja resurssit, joita kouluttajat johtamiseen ja sen kehittämiseen tarvitsevat. Toisaalta se kuvaa myös sitä, mitä resursseja esimiehet kul-loinkin ovat valmiita antamaan. Samaa ajatusmallia on tuotu esille myös yksityisel-lä sektorilla. Menestyksellinen työyhteisö edellyttää, että johdettavana oleva henkilö rajoitetussa määrin johtaa ja ohjaa omaa esimiestään.<sup>54</sup> Tässä tutkimuksessa samaan ajatukseen on päädytty empirian pohjalta.

Analyysin myötä muodostui kuva niistä vuorovaikutuksen merkityksistä, jotka vastaajat nostivat tärkeiksi oman johtamisen kehittämisen ja ylipäätään toimintansa kannalta. Nämä tulokset keikauttivat johtajuuden tiimalasin ylösalaisin. Vaikka tämän tutkimuksen tiimoilta puhutaan johdettavista, kouluttajat käyttävät antamis-saan vastauksissa yleisesti termiä alaiset. Syy tähän saattaa olla organisaatiokulttuu-rissa ja opitussa kielenkäytössä. Tästä syystä myös kuviossa on käytetty termiä alai-set. Laaksonen näkee sotilaiden koulutusjärjestelmän luovan koko organisaatioon suhteellisen yhtenäisen kielen, käsitejärjestelmät sekä toimintamenetelmät<sup>55</sup>.

Varusmiehen ja hänen kouluttajansa välinen suhde on myös Nissisen esiin tuo-massa mielessä tärkeä: kouluttaja on varusmiesjohtajan valmentaja ja toisaalta va-rusmiehen johtamiskäyttäytymisen tärkeimmät elementit ovat oma kouluttaja, systemaattinen palautejärjestelmä, henkilökohtainen johtajuuskansio ja varusmies-johtajien keskinäinen tiimityöskentely.<sup>56</sup> Johtajuuden tiimalasi esittää, että kuvattu vuorovaikutussuhde ja kehittymisen dimensiot voidaan kääntää myös toisinpäin. Kouluttajat tarvitsevat myös valmentajia ja systemaattista palautetta.

Ajan, paikan ja tilan käsitteet ovat tekijöitä, joita ei ole tarvittavalla tavalla otet-tu huomioon syväjohtamisen mallia kouluttajille koulutettaessa. Kouluttajat koke-vat syväjohtamisen mallin hyvin jäykäksi ja rakennetuksi, vaikka alun perin Nissisen (2004) mukaan syväjohtamisen tulisi tukea johtamisen kehittymistä monipuolisesti ja mukautuvasti. Ihmisten kohtaaminen on kuitenkin kulmakivi, joka nimensä mu-kaisesti toimii kivijalkana eri tekijöiden välillä. Tutkimustulosten valossa syväjohtami-sen vaikutuksista nousi lisäksi esille neljä tärkeää teemaa, jotka esitellään seuraavaksi.

---

54 Ukkonen 1994, 19

55 Laaksonen 2004, 104

56 Nissinen 2000b, 139

## 5. ITSEOHJAUTUVUUS ON KEHITTÄMISEN TÄRKEIN VAIKUTUS

Itseohjautuvuus on ammattitaitoa ja kehittämisen tärkein tulos. Lisäksi ammattitaitoa on kyky tarkastella ympäristöä itsenäisesti ja kriittisesti. Vastaajat pystyivät nimeämään itselleen tärkeimmät syväjohtamisen teesit. Luottamuksen rakentaminen ja inspiroiva tapa motivoida olivat useimmiten mainittuja teesejä. Käytännössä omiksi johtamiskeinoiksi luettiin 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. Kehittämisen 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 ovat viitanneet siihen, että ammatillinen kasvu on organisaation kehittämistyön ohjaamaa.<sup>57</sup> Kasvua ohjaavat myös ammattitylpeys ja yksilön oma identiteetti. Ammatillinen kasvu vaatii ajan ja paikan merkitysten ymmärtämistä kehittämisen tueksi. Tämän ymmärtäminen lisää organisaation mahdollisuuksia motivoida henkilöstöään kehittymään. Kuten Halonen asian muotoilee: ”Organisaatorakenteet toimivat, jos niissä olevat ihmiset toimivat, osaavat ja tahtovat”.<sup>58</sup> 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?

## 6. PALAUTE ON KOULUTTAJALLE KULTAAKIN ARVOKKAAMPAA

Palaute on kouluttajille tärkein yksittäinen heidän kehittämistään ulkoapäin ohjaava tekijä. Useimmista vastaajista piiryy kuva kontrolloivista johtajista, joka syväjohtamisen mallissa on tie tehokkuuteen<sup>59</sup>. 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

<sup>57</sup> Heikkinen ja Henriksson 2001, 206

<sup>58</sup> Halonen 2001, 210

<sup>59</sup> ks. Nissinen 2004, 45

aiheutuu luottamuspuola kouluttajien ja esimiesten välille. Jos kouluttaja ei itse luota esimieheensä, voiko hän näyttää esimerkkiä luottamuksen rakentamisesta johdettavilleen? Tästä saattaa löytyä yksi näkökulma Leskisen esille tuomaan varusmiesten palvelusmotivaatioon ja sen puutteeseen<sup>60</sup>.

Johtamisen toimintaympäristö ja jatkuvassa muutoksessa eläminen tulisi johtamiskoulutuksen palautteessa ottaa huomioon nykyistä kattavammin. Kouluttajat kokevat määrällisen lomakepalautteen riittämättömäksi arvioiman niitä eri johtamisympäristöjen erityismuotoja, jotka kuitenkin yhdessä muodostavat yksittäisen kouluttajan koko johtamisen kentän. Palautejärjestelmien tulisi mahdollistaa avoimen ja syvällisemmän palautteen antamisen. Samaan tulokseen on päätyneet myös asevelvollisuusyöryhmä raportissaan<sup>61</sup>. Tämä tutkimus tukee aikaisempia havaintoja palautejärjestelmien kehittämistä. Asiat, jotka muissa organisaatioissa aiheuttavat päänvaivaa, tuottavat sitä myös laadukasta johtamiskoulutusta tarjoavassa Puolustusvoimissa.

## **7. JOHTAJUUDEN JAKAMISESTA HYVÄÄN JA HUONOON JOHTAMISEEN**

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 määritellyt. 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 näkee oppimisen ja henkilöstön hyvinvoinnin tehokkuuden tukipilareina. Organisaatiot osaavat

60 Leskinen 2011, Helsingin Sanomien pääkirjoitus 23.5.2011

61 Asevelvollisuusyöryhmän raportti 2011, 14

yleensä huolehtia tehokkuudesta hyvin.<sup>62</sup> Haasteet tulevatkin vastaan tasapainotettaessa 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.

## 8. SYVÄJOHTAMISEN TEESIT JA ULKOA OPPIMINEN

Syväjohtamisen teesit ovat osittain ulkoa opittuja malleja hyvästä johtamiskäyttäytymisestä. Omaa johtamista arvioitaessa ei käytetty hyväksi johtajaprofiileja. Vastaaajat eivät tuo esille, että haluaisivat arviointipalautetta johdettaville antamastaan esimerkistä. Johtamisen kehittämiseksi palautetta tarvitaan suurimmaksi osin ulkoisista tekijöistä, kuten omista käyttäytymistavoista ja käskynannon selkeydestä. Vastaaajat eivät liittäneet itselleen tärkeimmäksi nimeämiään syväjohtamisen ulottuvuuksia osaksi oman johtamisen kehittämisen arviointia. Vastaaajat 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 organisaati-

---

62 Sydänmaanlakka 2004, 100–101

on on itse määriteltävä omat prosessinsa rakenteistaan lähtien päästäkseen olosuhteisiin, joissa oppimiseen kannustetaan. Maininta strategia-asiakirjassa ei riitä.

## 9. SYVÄJOHTAMISEN MALLIN MAHDOLLISET KEHITYSSUUNNAT

Edellä esiteltyjen tutkimuksen johtopäätösten myötä syväjohtamisen mallille voidaan hahmotella kolme mahdollista kehityssuuntaa. 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 kouluttamis- tarve ainakin teoreettisella tasolla. Käytännössä koulutukseen käytetyt resurssit vaihtelevat joukko-osastojen välillä huomattavasti. Esimiesvalmennus keskitetään keski johdolle 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<sup>63</sup> 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.<sup>64</sup> Reilussa kymmenessä vuodessa on kuitenkin ehtinyt tapahtua paljon ja vastarintaa esiintyy yhä. Syväjohtamisen paradigmaa uudistamalla voidaan mahdollisesti päästä käsiksi niihin

63 *Comprehensive approach*, kts. esimerkiksi Rintakoski & Autti 2008

64 Nissinen 2000a, 36–37

tuloksiin, joita Puolustusvoimien johtajakoulutuksella pyritään tällä hetkellä saavuttamaan. Matka on vielä kesken, eikä vanhassa eläminen vahvasta organisaation luotamuksen rakentumista 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.

## **10. IHMISKUVAN TUTKIMUKSELLA LISÄTIETOA JOHTAMISEN KEHITTÄMISESTÄ**

Tässä artikkelissa käsiteltiin kantahenkilökuntaan kuuluvien kouluttajien kehittämismotivaation ja syväjohtamisen mallin välisiä haasteita. Työ ei kuitenkaan pääty tähän. 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 tehokkuusajattelun ja samanaikaisen resurssipulan väliset haasteet. Mikäli resurseja 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 syntyminen, 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 or-



ganisaatiokulttuurille 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 johtajaprofilia voitaisiin hyödyntää tehokkaammin ja laadullisemmin yksilön kehittämiseksi.

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 kuvatuunlaisen valmennusohjelman toteuttamiseen. Tämän vuoksi johtajaprofililit ja varusmiesten loppukyselyt nähdään osittain vain pakollisena pahana. Pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen, jos sitä jaksetaan huoltaa ja kehittää.<sup>65</sup>

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 piirtnyt 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 yksinkertaisesti kohtaa.

## Lähdeluettelo:

- Aaltola J. & Valli R. (2007): Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Alasuutari P. (2001): Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki: Gaudeamus.
- Arjanne T. (2006): Johtajuuden kolmas silmä. Magentum Oy. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Asevelvollisuusustyöryhmä (2011): Suomalainen asevelvollisuus. Puolustusministeriön selvitykset 2011. Tulostettu ja viitattu 26.08.2011. Saatavilla pdf-muodossa: [<http://www.defmin.fi/index.phtml?s=538>]
- 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.
- 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.

65 Tähän asevelvollisuusustyöryhmän loppuraporttissakin (2011, 13–15) on päädytty.

- Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 133–157.
- Gadamer H.-G. (2004): Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Suomentanut Ismo Nikander. Tampere: Vastapaino.
- Grönfors M. (1982): Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi S., Liikkanen P., Remes P. & Sajavaara P. (1986): Tutkimus ja sen raportointi. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hofstede G. (1993): Kulttuurit ja organisaatiot: Mielen ohjelmointi. Suomentanut Ritva Liljamo. Juva: WSOY.
- 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.
- Koli M. (2011): Puolustusta on kehitettävä osana valtiota. Pääkirjoitus. Helsingin Sanomat 9.5.2011.
- Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. (2005): Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kulla J. (2011): Käskyttämällä ei pitkälle pääse. Väitöskirja. Perustieteiden korkeakoulu, Aalto-yliopisto.
- Ladkin D. (2010): Rethinking Leadership. A New Look at Old Leadership Questions. UK: Edward Elgar Ltd. MPG Books Group.
- Leskinen J. (2011): Kotiolot vaikuttavat varusmiesten asenteisiin. Pääkirjoitus 23.5.2011, Helsingin Sanomat. Luettavissa html-muodossa: <http://www.hs.fi/paakirjoitus/artikkeli/Kotiolot+vaikuttavat+varusmiesten+asenteisiin/HS20110523SI1MA01r4r>
- Liikola J.-P. (2007): Johtamisen muutoksia. *Kyllikräuta* 3/07, 3.
- MTS, Maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunta (2010): Suomalaisten mielipiteitä ulko- ja turvallisuuspolitiikasta, maanpuolustuksesta ja turvallisuudesta. Tiedotteita ja katsauksia joulukuun 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](http://www.defmin.fi/files/1773/Mielipidetut_kevat_2011_raportti_11.3._nettiversio.pdf)]
- Maslow A. (1987): Motivation and personality. 3. edition. New York: Harper & Row.
- Mäkelä K. (1990): Kvalitatiivisen aineiston arviointiperusteet. Teoksessa Klaus Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus, 42–61.
- 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. Johtamiskäyttäytymisen 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.
- 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. toukokuun 2011 08:33:33 GMT. <http://www.puolustusvoimat.fi/fi/Merivoimat/Etusivu/?uril=wcm%3Apath%3A/>

su%20puolustusvoimat.fi/Puolustusvoimat.fi/Merivoimat/Etusivu/]

- 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.
- Ropo A., Eriksson M., Sauer E., Lehtimäki H., Keso H., Pietiläinen T. & Koivunen N. (2005): *Jaetun johtajuuden särämät*. 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.
- Sydänmaanlakka P. (2004): *Älykäs johtajuus*. Helsinki: Talentum.
- Toivonen T. (1999): *Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja metodologia*. Porvoo: WSOY.
- Tuomi J. & Sarajärvi 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.
- Valtioneuvoston ohjesääntö 3.4.2003/262. Viitattu 27.8.2011. Saatavilla html-muodossa: [<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030262>]
- Varti A-M., Mäkitie I., Aro A., Henriksson J., Jormanainen V. & Nikkari S. (2009): *Varusmiesten käsitukset ja tietämys influenssasta palveluksen alkuvaiheessa*. *Suomen Lääkärilehti* 40/2009, 3303-3310.
- Väliverronen E. (1998): *Mediatekstistä tulkintaan*. Teoksessa Kantola A., Moring I. & Väliverronen 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.