

# MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

## PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKKÖ – MANAGERI VAI LEADERI?

Pro gradu -tutkimus

Yliluutnantti

Jukka Vatanen

Maisterikurssi-3

Maasotalinja

Huhtikuu 2014

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 3	Opintosuunta Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Jukka Vatanen	
Opinnäytetyön nimi <b>Perusyksikön päällikkö – manageri vai leaderi?</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2014	Tekstisivuja 83, Liitesivuja 7
<b>TIIVISTELMÄ</b>	
<p>Tässä tutkimuksessa tarkastellaan rauhan ajan perusyksikön päällikön johtamistoimintaa asioiden ja ihmisten johtamisen näkökulmista. Perusyksikön päällikkö on keskeisessä roolissa puolustusvoimien joukkotuotantotehtävän toteuttamisessa. Päällikkö toimii yksikössään johtajana, esimiehenä ja pääkouluttajana. Totutun johtaja–esimies jaottelun mukaan päällikkö hoitaa johtajan roolissa yksikkönsä hallintoa, esimiehen roolissa hän on esimerkkinä ja muutoksen alullepanijana sekä pääkouluttajana kasvattaa, valmentaa ja kouluttaa alaisiaan – varusmiehiä ja henkilökuntaa.</p> <p>Tutkimustehtävänä oli selvittää, onko perusyksikön päällikkö asioiden vai ihmisten johtaja. Tutkimustehtävään vastattiin selvittämällä ensiksi, miten päällikkö jakaa omat ja varapäällikkönsä tehtävät, mitkä asiat vaikuttavat tehtävien jakamiseen sekä esiintyykö tehtävien jaossa ongelmia, haasteita tai häiriöitä. Tämän jälkeen tutkimustuloksiin ja tutkimuksen taustateoriaan tukeutuen vastattiin tutkimustehtävään. Tutkimuksen taustaoletukset ovat fenomenologis-hermeneuttiset, tapaustutkimuksen toimiessa lähestymistapana. Empiirisen aineiston tiedonantajana toimi viisi perusyksikön päällikköä Kainuun prikaatista. Aineisto kerättiin survey-kyselyllä ja teemahaastattelulla. Kyselyaineisto analysoitiin laskemalla tehtävämääriä ja suhdelukuja. Haastatteluaineisto analysoitiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysimenetelmää käyttäen.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan päälliköiden työtehtävät painottuvat enemmän asioiden kuin ihmisten johtamistehtäviin. Tehtävämääriä tarkastellessa päälliköistä kolme viidestä tekee tai osallistuu noin kaksinkertaiseen määrään tehtäviä kuin varapäälliköt. Tehtävien jakamiseen eniten vaikuttaa se, että onko tehtävänhoitaja vakioitu vai onko tehtävä ennalta-arvaamaton. Vakioitujen tehtävien jakoon eniten vaikuttavat päällikön henkilökohtaiset mieltymykset sekä kuka on sopivin ja kenen työnkuvaan tehtävän hoitaminen parhaiten sopii. Ennalta-arvaamattoman tehtävän hoitajaksi päällikkö joutuu usein valitsemaan henkilön, joka pystyy tehtävän hoitamaan ja joka on sillä hetkellä käytettävissä. Suurimmat ongelmat, haasteet ja häiriöt tehtävien jaossa esiintyvät sijaisjärjestelyjen, tehtävien paljouden ja resurssien puutteen sekä epävirallisten organisaatioiden vuoksi.</p> <p>Keskeisimpänä johtopäätöksenä havaitaan, että päällikkö pystyy hoitamaan kaikki tehtävänsä asioiden johtamiselle tunnusomaisella johtamiskäyttämällä, kun taas ihmisten johtamisen ominaispiirteitä joihinkin tehtäviin on vaikea yhdistää. Leadership-muotoinen ihmisten johtaminen yleensä ymmärretään tapahtuvan kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa kahden ihmisen välillä. Tällöin leadership-termi ymmärretään johtajuudeksi. Johtajuutta on vaikea käsittää tapahtuvan, jos päällikkö on yksinään toimistossansa tekemässä esimerkiksi henkilökunnan työaikasunnitelmaa. Sen sijaan termi leadership ymmärrettäessä ihmisten johtamiseksi, on ilmeistä, että päällikkö voi olla suuri ihmisten johtaja, vaikka hänen työtehtävistään 99 prosenttia olisi asioiden johtamistehtäviä. Asioiden johtamistehtäviä on mahdollista tehdä ihmisten johtamisen ulottuvuudet huomioiden.</p>	
<b>AVAINSANAT</b> kvalitatiivinen tutkimus, perusyksiköt, päälliköt, johtaminen, esimiestyö, johtajuus	

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>ASIOIDEN JA IHMISTEN JOHTAMINEN</b> .....	<b>8</b>
2.1	Käsitteiden määrittely .....	8
2.2	Management vs. leadership – vai onko jotain yhteistä?.....	11
<b>3</b>	<b>PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKKÖ ESIMIEHENÄ JA JOHTAJANA</b> .....	<b>20</b>
3.1	Aikaisemmat tutkimukset .....	20
3.2	Perusyksikön päällikön tehtävät.....	22
3.3	Perusyksikön päällikkö esimiehenä .....	27
3.4	Perusyksikön päällikkö johtajana.....	30
3.5	Perusyksikön päällikön johtamiskäyttäytyminen teorian valossa.....	34
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TAVOITTEET</b> .....	<b>37</b>
<b>5</b>	<b>TUTKIMUSMENETELMÄT</b> .....	<b>38</b>
5.1	Tutkimusasetelma ja lähtökohdat.....	38
5.2	Tutkimuksen perusta .....	39
5.3	Fenomenologis-hermeneuttiset taustaoletukset .....	41
5.4	Tapaustutkimus lähestymistapana.....	43
5.5	Tutkimuksen kohderyhmä.....	48
5.6	Aineiston kerääminen.....	49
5.6.1	Survey-kysely aineistonkeruumenetelmänä.....	49
5.6.2	Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	50
5.7	Sisällönanalyysin toteuttaminen.....	51
<b>6</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET</b> .....	<b>55</b>
6.1	Survey-kyselyn tulokset .....	55
6.1.1	Päällikön tehtävät .....	56
6.1.2	Varapäällikön tehtävät .....	58
6.1.3	Tehtävien jakautuminen .....	60
6.2	Teemahaastattelun tulokset .....	61
6.2.1	Päällikön yksilölliset ominaisuudet.....	62
6.2.2	Päällikön ja varapäällikön yhteiset muuttujat .....	65
6.2.3	Sijaisjärjestelyt ja resurssit.....	66

6.2.4	Tehtävän laatu .....	68
6.2.5	Organisaatorakenne.....	70
6.2.6	Organisaatiokulttuuri.....	70
6.2.7	Ongelmat, haasteet ja häiriöt tehtävien jakamisessa .....	72
<b>7</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>74</b>
7.1	Keskeiset johtopäätökset.....	74
7.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	80
7.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	86
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>88</b>
	<b>LIITTEET.....</b>	<b>101</b>

#### **KUVIOT:**

Kuvio 1:	Asioiden ja ihmisten johtamisen erot.....	14
Kuvio 2:	Kaksi tapaa esittää tehtävä-, ihmissuhde- ja muutoslähtöiset johtamiskäyttäytymisen mallit.....	17
Kuvio 3:	Tutkimusasetelma .....	38
Kuvio 4:	Pelkistäminen.....	53
Kuvio 5:	Abstrahointi .....	54
Kuvio 6:	Päälliköiden tekemät tehtävät .....	56
Kuvio 7:	Varapäälliköiden tekemät tehtävät.....	58
Kuvio 8:	Tehtävien jakautumisen suhde.....	60

# PERUYKSIKÖN PÄÄLLIKÖ – MANAGERI VAI LEADERI?

## 1 JOHDANTO

*”No emmä tiä, nehän kulukee käsikäissä, että molempiahan pittää niinku, pittää kuitenkin olla, olla niinku käsikäissä se on niinku molempien johtamisessa kanssa samalla. Hankala erottaa, mikä se on sitten loppuin lopuks sitä asioiden johtamista ja ihmisten johtamista, koska kumminkin niin sama periaatteessa, ku niin periaatteessa samaa asiaa...” (Pääl 5)*

Eroa asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen välillä voi kuvata lähes yhtä sekavaksi ja harvaksi kuin edellä esitettyä kommenttia. Tutkijoiden keskuudessa aktiivisen keskustelun asioiden ja ihmisten johtamisen eroista aloitti Harvardin yliopiston professori, psykoanalyytikko Abraham Zaleznik, joka julkaisi vuonna 1977 artikkelin: *”Managers and Leaders: Are They Different?”* Ennen tätä oli käyty keskustelua johtamistyylien ja tilannejohtamistutkimusten yhteydessä ihmiskeskeisestä ja tehtäväkeskeisestä johtamisesta, mutta Zaleznik (1977) käynnisti keskustelun termien asioiden johtaja (manager), ihmisten johtaja (leader), asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) välille. (Mäkelä 2007, 60.) Johtajuusteoreetikot, tutkijat ja kirjoittajat ovat huolissaan käsitteiden välisistä eroista ja uskovat niiden olevan tärkeitä. (Bohoris & Vorria 2008, 1.)

Kokemukseni ja havaintoni perusyksikön päälliköiden erilaisista johtamiskäyttäytymisistä toimivat motivaation lähteenä työn aloittamiselle. Sotatieteiden kandidaatiksi valmistumisen jälkeen olen toiminut kuuden päällikön ja viiden varapäällikön alaisuudessa kouluttajana ja saapumiserän johtajana. Kouluttajana työskennellessäni tarkkailin eri yksiköiden päälliköiden ja varapäälliköiden tehtävien jakoa ja keskustelin asiasta kollegoideni kanssa. Tein huomioita ja pohdin, miksi lähes jokainen päällikkö johtaa yksikköänsä eri tavalla. Pro gradu-tutkimuksen aihetta valitessani päätin selvittää mieltäni askarruttaneen asian.

Tutkimustehtävänä oli selvittää, onko perusyksikön päällikkö asioiden vai ihmisten johtaja. Tutkimuksella ei tavoiteltu yleistettävää totuutta, vaan sen tavoitteena oli kuvata yksittäistä

tapausta mahdollisimman syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tutkimukseni miellän laadulliseksi ja taustafilosofialtaan fenomenologis-hermeneuttiseksi, koska halusin kuvata ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä.

Tutkimustehtävä toimi tutkittavan aiheen rajauksena. Tutkimuksessa perusyksiköllä tarkoitetaan maavoimien rauhan ajan perusyksikköä. Perusyksikön päätehtävät ovat sodan ajan joukkojen tuottaminen sekä riittävän valmiuden luominen, jotta siirtyminen rauhan ajan toiminnoista sodan uhan tai sodan ajan tehtäviin sujuu suunnitelmallisesti, nopeasti ja joustavasti. Perusyksikköä johtaa yksikön päällikkö, ja hänen ensimmäinen sijainen on varapäällikkö. Varapäällikköä, vääpeliä ja saapumiserän johtajaa voidaan pitää perusyksikössä eräänlaisena esikuntaelimenä. Lisäksi yksikön henkilöstöön kuuluu erinäinen määrä joukkueen johtajia ja kouluttajia. (Perusyksikön päällikön ohje 1996, 13–16; Sotilasjohtaja I osa 1990, 122.)

Perusyksiköissä koulutustehtävät ovat muuttumassa enemmän asiantuntijatehtäviksi, kun perusyksiköt muuttuvat ja mukautuvat nykyaikaiseen teknologia- ja tietoyhteiskuntaan. Nykyaikana ihmiset haluavat työnsä olevan haasteellista sekä mahdollisuuden työssä ja uralla kehittymiseen. (Jääskä & Lehtonen 2010, 59.) Päällikön tehtäväkenttä on entuudestaan monitahoinen ja laaja, mutta edellä kuvatut muutokset laajentavat sitä edelleen sekä vaativat päälliköltä moniulotteisempaa johtamiskäyttäytymistä.

Tutkimukseni miellän jatkoksi Suvannon (2011) tekemälle päälliköiden työaikatutkimukselle. Minun tutkimukseni empiirisen aineiston tiedonantajina toimi viisi perusyksikön päällikköä. Laadin Suvannon (2011) käyttämän itse seurantalomakkeen ja päälliköiden tehtäväkuvausten perusteella kyselyn. Kyselytulosten analysoinnin jälkeen suoritin teemahaastattelun, jonka aineiston analysoin sisällönanalyysimenetelmällä.

Tutkimuksessa on kysymys menetelmällisestä triangulaatiosta, jonka avulla halusin saada mahdollisimman kattavan kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Tavoitteenani ei ollut vahvistaa fenomenologisesti toteutettua tutkimusta positiivisella tutkimuksella vaan päinvastoin. Ennen fenomenologista tutkimusta laajensin esiymmärrystäni ja pureduin syvemmälle tutkittavaan ilmiöön positiivisella esitutkimuksella. Näin pystyin kohdistamaan teemahaastattelun teemat ja kysymykset suoraan aiheeseen. Fenomenologisen tutkimustavan avulla sain muodostettua tietoa niistä päälliköiden kokemuksista, jotka ohjaavat heidän johtamiskäyttäytymistään ja joita en muilla käyttämilläni menetelmillä tavoittanut.

Tutkimusraportti rakentuu seitsemästä pääluvusta. Johdannon jälkeen toisesta, kolmannelta ja viidennestä luvusta rakentuu tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Viitekehys muodostuu omasta esiyymmärryksestäni tutkittavaan ilmiöön sekä tutkimusmenetelmistä. Neljännessä luvussa käsittelen tutkimustehtävää ja tavoitteita. Kuudennessa luvussa esitän ensin kyselytutkimuksen ja sitten haastattelututkimusten tulokset analyysissä muodostuneisiin yläluokkiin tukeutuen. Johtopäätöksissä tarkastelen tuloksia eri näkökulmista, analysoin niiden merkitystä sekä etsin liitännäspintoja muihin toimintaympäristöihin.

Tutkimusraportin päädyin kirjoittamaan ensimmäisessä persoonassa. Se tuntui luonnolliselta valinnalta, koska passiivimuoto monessa tilanteessa saattaa johtaa lukijaa harhaan. Passiivin käyttö olisi tuonut vaikutelman objektiivisuudesta tai tuntemattomasta tekijätahosta. Passiivi viittaa enemmän ryhmään kuin yksilöön. Empiirisessä tutkimuksessa korostuu henkilökohtaisten valintojen merkitys, joten halusin tuoda ne esille myös kielellisellä valinnalla. (esim. Viitala 2002, 47.) Tietyissä kohdissa raporttia käytän passiivimuotoa ilmaisemaan yleisesti tehtyä tai tiedettyä asiaa, mutta pääsääntöisellä ensimmäisen persoonan käytöllä toivon saavani raportista yksilöllisemmän, sujuvamman ja helpommin luettavan.

## 2 ASIOIDEN JA IHMISTEN JOHTAMINEN

*“Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth” (MacGregor Burns 1978).*

Johtaminen on yksi maailman vanhimmista kiinnostuksen kohteista ja ajattelun aiheista. Se on ohjannut ihmisiä tuhansia vuosia ja sen ymmärtämiseen on pyritty pitkäjänteisesti. Johtamisesta on kirjoitettu runsaasti tavoitteellista tietoa ja kerrottu tarinoita sukupolvilta toisille johtajien osaamisesta, tavoitteista, puutteista, oikeuksista ja etuoikeuksista sekä johtajien tehtävistä ja velvollisuuksista. (Bass 1990, 3.)

Tässä luvussa valaisen tutkimustehtävän vuoksi lukijalle esiymmärrystäni, miten ymmärrän johtamisen, johtamisen käsitteet sekä käsitteiden väliset erot, ristikkäisyydet ja vastaavuudet. Johtamisen laitos jakaa sotilasjohtamisen tutkimuksen ihmisten johtamiseen (*leadership*), asioiden johtamiseen (*management*), organisaatorakenteeseen ja organisaatiokulttuuriin. Käsitteistä huomautetaan, että ne ovat vahvasti keskinäisriippuvaisia toisiinsa. (Leskinen, Virta & Rainio 2006, 301–304; Huhtinen 2006, 45–46.) Tarkastelen seuraavassa ainoastaan ihmisten ja asioiden johtamista, koska ne ovat keskeisimpiä käsitteitä tutkimustehtäväni kannalta.

### 2.1 Käsitteiden määrittely

Johtamisen käsitteellä on lähes yhtä monta erilaista määritelmää kuin on henkilöä, jotka ovat käsitettä määritelleet. Yleispätevää määritelmää ei kuitenkaan kukaan ole onnistunut muotoilemaan (Bass 1990, 11). Suurin osa määritelmistä olettaa, että johtaminen sisältää vaikuttamisprosessin, jolla pyritään parantamaan kollektiivisten tehtävien suorituskykyä. Toisaalta määritelmät eroavat monessa näkökulmassa toisistaan, kuten kuka on kiinnostunut vaikutuksesta, kuka on vaikutuksen tarkoitettu edunsaaja, millä tavoin vaikutus kohdistetaan sekä mikä on vaikutusyrityksen tulos. Määritelmät eivät ratkaise kysymyksiä prosessien laajuudesta ja siitä miten ne liittyvät toisiinsa. Yhtä oikeaa johtamisen määritelmää ei ole olemassa, mikä kattaisi kaikki tilanteet ja lisäisi ymmärrystä johtamisesta. (Yukl 2010, 41.)

Kansainvälinen näkökulma ja sen käsitteiden kirjo tuo käsitekeskusteluun huomattavaa monimutkaisuutta. Termit *leadership* ja *management* aiheuttavat sekaannusta, koska pääosin muissa kielissä ei ole suoria vastineita käsitteille. Englanninkielisen alueen ulkopuolella johtamistoiminnalle annetaan käsite tilanteen ja kulttuurivaikutteiden mukaan, mitä ei välttämättä



pystytää kääntämään englanniksi. Myös englannin kielessä termi *leadership* aiheuttaa sekaannusta, sillä monet ihmiset ymmärtävät *leadership*-toiminnan organisaation huipulle ja siksi määrittelevät termin siihen suhteeseen. Toiset käyttävät termiä *leadership* kuvaamaan termin *management* transformationaalista osaa erityisesti työntekijän motivointiin ja muutoksenhallintaan liittyvissä asioissa. Näin ollen termillä *leadership* voidaan ilmentää sekä sankarillista johtajaa suuryrityksen huipulla tai rohkeaa sotilasryhmänjohtajaa. (Burgoyne, Hirsh & Williams 2004, 13, 66–67; Gordon & Yukl 2004, 364.)

Käytän tässä tutkimuksessa *leadership*-termin määritteenä Yuklin (2010, 26) luomaa määritelmää:

*”Johtajuus on toisiin ihmisiin vaikuttamisprosessi, jossa ymmärretään ja hyväksytään, mitä tarvitsee olla tehty ja miten se tehdään. Prosessilla helpotetaan yksilöiden ja yhteisöjen pyrkimyksiä saavuttaa yhteiset tavoitteet.”*

Yukl (2010, 26) toteaa, että määritelmä sisältää pyrkimyksen vaikuttaa ja helpottaa ryhmän tai organisaation sen hetkistä työtä sekä varmistaa, että organisaatio on valmistautunut kohtaamaan tulevaisuuden haasteet. Johtajalla ymmärretään yleisesti ihminen, joka on asemassa, jossa hänen oletetaan esiintyvän johtajan roolissa. Kuitenkin vain lähipiiri tietää, miten johtaja todellisuudessa käyttäytyy ja menestyy tehtävässään. (Yukl 2010, 26–27.)

Termi *management* nähdään arkisempänä ja muodollisempänä asiana kuin *leadership*. *Management* vastaa sanoja *suora*, *kontrolloiva* ja *resurssi*. Management Standards Centre on määrittellyt termin *management* tarkoitukseksi saavuttaa organisaation tavoitteet ja jatkuvasti parantaa organisaatiota. Tällä hetkelle toiminnan, ihmisten, informaation, resurssien-, energian-, laadun- ja projektienhallinta luovat termille keskeisen kehyksen. Management Standards Centre on kuitenkin esittänyt termien *management* ja *leadership* yhteiseksi määritelmäksi seuraavaa:

*”Antaa suunta, saada sitoutumaan, helpottaa muutosta ja saavuttaa tuloksia tehokkaasti ihmisten sekä muiden voimavarojen luovana ja vastuuntuntoisena työnantajana.”* (Burgoyne ym. 2004, 15.)

Termien välille eroja tehdään kirjallisuudessa, tutkimuksissa ja muissa käytännöissä, mutta samaan aikaan toiset väittävät, että nämä kaikki liittyvät tai ovat osaksi samaa asiaa. (Burgoyne ym. 2004, 66–67). Lisäksi termejä *leader*, *manager* ja *boss* käytetään toistensa synonyymeinä (Yukl 2010, 26–27).

Termien suomentaminen ei ole aivan yksioikoista. Englannin kielessä suurehkon yhtiön johtajien tittelit voivat olla ylhäältä alaspäin esimerkiksi director–manager–leader, kun vastaava ketju on suomen kielessä johtaja–esimies–johtaja. Suomenkielessä virallista organisaatiota tarkastellessa esimieheksi ymmärretään henkilö, jolla on vähintään yksi alainen. Johtajalla puolestaan ei välttämättä ole alaisia, esimerkiksi rahoitusjohtaja. Englannin kielessä sama asia on päinvastainen, manager-tittelin omaavalla henkilöllä ei välttämättä ole alaisia, esimerkiksi Manager of Financial Accounts (rahoitusjohtaja).

Vanhemmassa suomenkielisessä kirjallisuudessa termi *leadership* on ymmärretty keskittyvän henkilöstöön liittyvien asioiden hallintaan ja on suomennettu *esimiestyöksi* (esim. Sotilasjohtaja I osa 1990, 63). Tässä tutkimuksessa kuitenkin käytän Huhtisen (2006, 45–49) tapaan termejä *ihmisten johtaminen* tai *johtajuus* termistä *leadership* ja termejä *asioiden johtaminen* ja *johtaminen* termistä *management*. Tämän jaon mukaan termi *manager* liittyy termiin *esimies* ja termi *leader* termiin *johtaja*. Yukl (2010, 24) vahvistaa tätä näkemystä toteamalla, että henkilö voi olla johtaja ilman, että on esimies, mutta myös esimies olematta johtaja. Yukl viittaa tällä epäviralliseen organisaatioon eli ryhmään, jolla on esimies, mutta todellisuudessa sitä johtaa epävirallinen johtaja.

Asioiden johtaminen nähdään yleensä kaavamaisempana ja suoraviivaisempana prosessina kuin ihmisten johtaminen. Asioiden johtaminen ymmärretään usein järjestyksen ja johdonmukaisuuden tuottajana, henkilöstön ja toimintojen organisointina sekä kontrollointina ja ongelmien ratkojana (Nordhouse 2004, 9; Norga 2005, 122). Kotter (1996, 25) lisää tähän näkemykseen suunnittelun, budjetoinnin ja henkilöstöhallinnan. Osa tutkijoista määrittelee asioiden johtamisen taiteeksi, kun taas toiset tieteksi. Molemmat näkökulmat ovat varmasti oikeassa, sillä asioiden johtaminen on prosessi, jota käytetään saavuttamaan organisaation tavoitteet. (Bohoris & Vorria 2008, 2.)

Johtajuus nähdään usein päämäärähakuisesti vaikutusprosessiksi, johon sisältyy yksilöön vaikuttaminen ryhmän jäsenenä. Vaikutusprosessissa on kysymys siitä, miten johtaja vaikuttaa alaiseen ja edesauttaa tämän avulla ryhmää saavuttamaan yhteiset tavoitteet. (Nordhouse 2004, 2–3; Bass 1990, 11–18.) Vaikutusprosessi voi tapahtua missä tahansa ja mihin aikaan tahansa. Se voi tapahtua julkisella, yksityisellä tai sosiaalisektorilla sekä kaikessa toiminnassa. Prosessi voi tapahtua kotona, koulussa tai työpaikalla. Sen alulle paneva voima tai motivaatio voi syntyä tavalla, jota vähiten odotetaan. (Kouzes & Posner 2007, 8–9.) Johtajuus ei katso aikaa eikä paikkaa, vaan ennemmin se riippuu tilanteesta ja toiminnasta. Jos johtajuutta

tarvitaan, sitä voi esiintyä. Alaiset kuvailevat johtajuutta huomatuksi tulemisen ja luottamuksen tunteeksi (Mossboda, Peterson & Rönholm 2008, 117–118).

Johtajuus nähdään usein vaihtoehtojen ja liikkeen tuottajana, suunnannäyttäjänä, ihmisten yhdenmukaistajana sekä motivoivana ja inspiroivana toimintana. Johtajuuteen liitetään usein päättäväisyyden, luotettavuuden ja sosiaalisuuden piirteitä. (Nordhouse 2004, 19–21.) Kotter (1996, 25–30) lisää näihin ominaisuuksiin vielä pitkän ajan suunnittelun, vision määrittämisen ja innovatiivisen käytöksen.

Tarkastellessa syvemmin johtajuuden dynaamista prosessia, paljastuu yleisesti hyväksi koetuiksi käytännöiksi mallintamisen tapa, innostaminen yhteiseen tavoitteeseen, prosessien haastaminen, muiden huomioon ottaminen sekä kannustaminen johtajuuteen. Vaikka johtajat käyttävät edellä mainittuja käytäntöjä osin tietämättään, johtajuus ei ole geeni, perimä eikä persoonallisuus. Johtajuus on käyttäytymistä, jollaista jokaisen ihmisen on mahdollista oppia. Johtajuus katsotaan olevan ihmissuhde niiden henkilöiden välillä, jotka tavoittelevat johtajuutta ja niiden, jotka valitseva alaisen roolin. (Kouzes & Posner 2004, 14–15, 23–24; Gordon & Yukl 2004, 364.) Hildebrandin (2011, 22) näkemyksen mukaan johtajat erotetaan alaisista heidän moninaisemmista persoonallisuuksista ja psyykkisistä ominaisuuksista.

Osa teoreetikoista uskoo, että johtajuus on samanlainen vaikuttamisprosessi, jota tapahtuu koko ajan ryhmän jäsenten välillä. Toinen näkökanta on, että johtajuus on kaikkea sitä, mitä joku tekee tavoitellessaan tehokasta johtamista. (Bohoris & Vorria 2008, 1.) Johtajuus käsitykseen liitetään monesti mystinen uskomus siitä, mitä johtaja on ja mitä hänen oletetaan olevan. Johtajuuden kyvyillä ei kuitenkaan ole mitään tekemistä ihmisen persoonallisuuspiirteisiin tai karismaattisuuteen (Kotter 2001, 85). Zaleznikin (1977, 68; 1992, 127; 2004, 75) käsityksen mukaan johtajuuden kyky on vain jollain tavalla erikoisasemassa olevilla ihmisillä, jotka ovat oikeutettuja valtaan. Johtajuus ei kuitenkaan ole asema tai titteli, ei organisaation valta tai voima. Se ei riipu perheestä, johon olet syntynyt. Johtajuus on ihmissuhde, uskottavuutta, ja sitä mitä teet. Johtajuuden voi havaita yksilön taidoista ja kyvyistä, miten hän toimii missäkin tilanteessa, vaikka sama toimintatapa ei välttämättä toimi kaikissa johtamistilanteissa. (Kouzes & Posner 2007, 338–339; Gordon & Yukl 2004, 364.)

## 2.2 Management vs. leadership – vai onko jotain yhteistä?

*”Managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing” (Bennis 1994, 44–45).*

Zaleznikin (1977) käynnistämässä keskustelussa erosta asioiden johtamisessa ja ihmisten johtamisessa takerrutaan usein kahden vastakkaisen tarpeen väliin. Esimiehet ylläpitävät tehtävien tasapainoa, kun johtajat luovat uusia lähestymistapoja ja hahmottavat uusia alueita tutkittavaksi. (Yukl 1999, 35–36; Rauch 1977, 67.) Toisin sanoen asioiden johtaminen nähdään monimutkaisuuden hallitsijana ja ihmisten johtaminen muutoksen tuottajana (Yukl 1999, 35–36; Kotter 2001, 86; Norga 2005, 122).

Osa tutkijoista (esim. Zaleznik 1977, 1992, 2004; Bennis 1994) viittaavat, mutta eivät suoraan sano, ettei ole mahdollista olla yhtä aikaa esimies ja johtaja. Heidän mukaansa esimies ja johtaja ovat pohjimmiltaan erilaisia sekä toisensa poissulkevia ihmisiä. He näkevät esimiehillä ja johtajilla olevan erilaiset asenteet tavoitteeseen pääsemisestä, urasta, ihmissuhteista ja itsestään. (Zaleznik 1992, 127; 2004, 75; Yukl 2010, 24–25.) Zaleznik (1977, 76) toteaa, että esimiehet ovat psykologisesti erilaisia kuin johtajat. Esimiehet kehittyvät esikuviansa kaltaisiksi, kun johtajat ovat omia persooniansa. Itse en allekirjoita Zaleznikin näkemystä, vaan mielestäni sama henkilö voi olla sekä johtaja ja esimies. Esimerkiksi perusyksikön päällikkö joutuu tehtävässään hoitamaan molempia rooleja.

Kotter (1996; 2001) ja Bass (1990) edustavat toista tutkijoiden koulukuntaa kuin Zaleznik (1977). Heidän mukaansa johtajat ja esimiehet ovat erilaisia ihmistyyppisiä. Kotter (2001, 86) kirjoittaa, että hyvä asioiden johtaja etsii tuottavuutta pysyvyydellä ja johdonmukaisuudella, kun taas hyvä ihmisten johtaja innovoi ja sietää kaoottisuutta sekä etsii tuottavuutta organisaation muutoksella. Kotterin (2001, 86) tekstistä on myös ymmärrettävissä, ettei johtaja ja esimies voi olla sama henkilö, mutta hän on havainnut, että liiketoiminta yritykset pyrkivät etsimään ja kouluttamaan tällaisia johtaja-esimiehiä. Kotterin (1996; 2001) ja Bassin (1990) näkemyksen mukaan asioiden ja ihmisten johtaminen eivät ole samanveroisia, mutta niistä löydetään jonkin verran päällekkäisyyksiä, esimerkiksi *esimies-* ja *johtaja-*käsitteissä. (Yukl 2010, 24–25.) Tutkijat siis tarkastelevat dikotomiaa hieman eri näkökulmista. Toiset pitävät *leadership-* ja *management-*käsitteitä päällekkäisinä, kun taas toiset pitävät *leadership-*käsitettä *management-*käsitteen osana. (Bohoris & Vorria 2008, 1.)

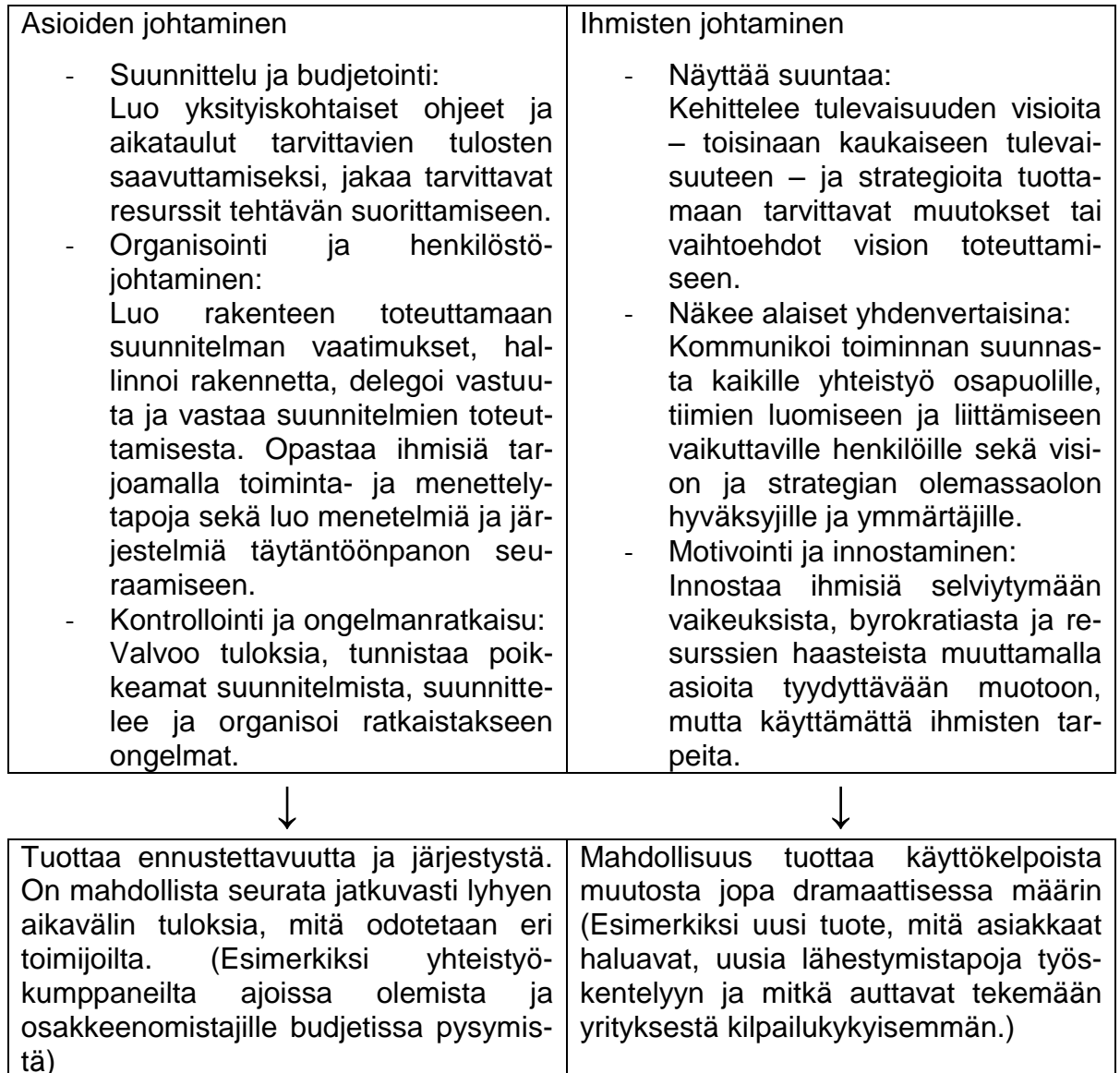
Niin asioiden kuin ihmisten johtamisen ulottuvuuksissa toiminta liittyy päätökseen, mitä tarvitsee olla tehty sekä miten luodaan verkostoja ja ihmissuhteita. Verkostoilla ja ihmissuhteilla voidaan saavuttaa tavoitteet ja yrittää varmistaa, että ihmiset tekevät työnsä. Eri johtajatyypit saavuttavat nämä tehtävät eri tavoilla. (Kotter 2001, 86.) Esimieskulttuuri korostaa rationaalisuutta ja kontrollointia. Ongelmien ratkaisijana nähdään yleensä esimies, joka kysyy itseltään, mitä pitää ratkaista ja mitkä ovat parhaita tapoja saavuttaa tulokset niin, että ihmiset haluavat

tämänkin jälkeen auttaa organisaatiota menestymään. Tässä käsityksessä johtaminen on käytännön vaikuttamista suoraan asioihin ja selviytymistä monimutkaisuudessa, vaatien monia ihmisiä toimimaan eritasoisissa asemissa ja vastuissa. (Zaleznik 1977, 68; 1992, 127; 2004, 75.) Ilman hyvää asioiden johtamista monimutkaisella yrityksellä on taipumus muuttua kaootiseksi, mikä voi uhata yrityksen olemassaoloa. Hyvä asioiden johtaja luo järjestystä ja johdonmukaisuutta keskeisiin ulottuvuuksiin, kuten laatua ja tuotteiden kannattavuutta. (Kotter 2001, 86.)

Päätöksentekoa tarkasteltaessa johtajuuden näkökulmasta ensimmäiseksi pitää määritellä, mitä tulevaisuuden pitää näyttää. Alaisten todennäköisestä vastustuksesta huolimatta, ihmiset ohjataan vision taakse kannustamalla ja motivoimalla heitä tekemään visiosta totta. (Kotter 1996, 25–30.) Johtajuudella edistetään töiden jäsentämistä muovaamalla rakenteita, mikä on yksi tärkeimmistä tavoitteen saavuttamisen välineistä. Johtaja suunnittelee, organisoii ja arvioi työtä varmistuakseen työn suorittamisesta. (Bass 1990, 11–18, 383.) Heikon johtajuuden indikaattoreita alaisilta ovat muun muassa työn hidastuminen, avoimet työpaikat, poissaolot ja siirtohakemukset (Hildebrand 2011, 21).

Liike-elämän esimerkki valaisee hyvin eroa esimiehen ja johtajan tavoitteiden välillä. Esimies ajattelee yrityksen tavoitteet yrityksen kannalta, mikä on tehokasta ja tuottoisaa. Esimies saattaa olla pätevä, mutta hänen johtamistaan rajoittaa hahmottamiskyvyn puute toiminnan tarkoituspohjasta. Esimiehen pitäisi uudistaa toiveita ja tavoitteita laajemmiksi eikä pitkittää ryhmän erimielisyyksiä ajamalla kapeita tarkoituspohjia ilman mielikuvitusta ja kykyä kommunikoida. Johtaja kääntää katseensa toisaalle ja pyrkii tunnistamaan markkina-aseman, muutokset sekä asiakkaan tarpeet. Johtaja suuntaa katseensa riittävän kauaksi, valitsee oikeat tuotteet, oikean paikan, oikean ajan ja oikean määrän tuotteita markkinoitavaksi. Ei ole mitään järkeä suunnitella ja rakentaa autoa, vaan on tehtävä sellainen auto, jonka asiakas haluaa ostaa. (Zaleznik 1977, 70–71; 1992, 127; 2004, 75.)

Vaikka Kotter (1996; 2001) näkee ihmisten johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi muutoksen tuottamisen, hän huomauttaa muutosprosessin tarvitsevan myös asioiden johtamista. Ilman asioiden johtamista muutosprosessi voi karata hallinnasta, vaikka organisaatiossa suurin haaste on johtajuuden muutos. Ainoastaan johtajuudella pystytään karsimaan organisaatiosta niin sanotut *organisaation jarrut* sekä voidaan motivoida ihmisiä muuttamaan käyttäytymistään olennaisella tavalla. Johtajuus on lisäksi ainoa tapa saada muutos ankkuroitua pysyvästi organisaatiokulttuuriin. (Kotter 1996, 30.) Kotter (1996, 26) kiteyttää asioiden ja ihmisten johtamisen väliset erot kuviossa 1.



KUVIO 1. Asioiden ja ihmisten johtamisen erot (Kotter 1996, 26)

Työtä tarkastellessa esimies lähestyy asioita prosessien avulla yhdistelemällä ihmisiä ja ideoita vuorovaikutuksessa, luomalla strategioita ja tekemällä päätöksiä. Prosessin aikana esimies auttaa tarkastelemalla mielenkiintoisia väitteitä, suunnittelemalla sekä kiistanalaisissa kysymyksissä puuttamalla asiaan ja purkamalla jännitteitä. Esimies pystyy näyttämään joustavalta, keskustelemalla ja neuvottelemalla toisaalla, kun toisaalla hän käyttää palkintoja, rangaistuksia sekä muita pakottamiskeinoja. Esimies jatkuvasti koordinoi ja tasapainottaa prosesseja, saadakseen ihmisten hyväksynnän päätöksinsä. Näin ollen esimiehen työ muistuttaa diplomaatin ja sovittelijan työtä, siirtämällä vallan tasapainoa kohti ratkaisua sekä hyväksymällä kompromissien ja arvojen ristiriitoja. (Zaleznik 1992, 128–129; 2004, 76–77.)

Esimiehen rajoittaessa valintoja johtaja toimii vastakkaiseen suuntaan kehittämällä tuoreita lähestymistapoja sekä uusia vaihtoehtoja pitkäaikaisiin ongelmiin ja avoimiin kysymyksiin.

Tehokas johtaja pystyy pukemaan ajatuksensa konkreettisiksi asioiksi alaisillensa. Alainen innostuu ymmärrettyään asian, ja johtaja pystyy kehittämään vaihtoehtoja sekä antamaan näin ajatuksilleen merkityksiä. (Zaleznik 1992, 129; 2004, 77.)

Zaleznik (1977, 72) on havainnut eräässä tutkimuksessaan, että esimies etsii ihmisiä, joiden kanssa voi työskennellä ja tehdä yhteistyötä. Esimies välttää yksinäistä toimintaa, koska se tekee hänestä ahdistuneen. Esimies haluaa työskennellä toisten ihmisten kanssa, mutta samalla hän haluaa ylläpitää matalan emotionaalisen osallistumisen näihin suhteisiin. Esimies suhtautuu toisiin ihmisiin heidän roolinsa mukaan, miten he vaikuttavat tapahtumien kulkuun tai päätöksentekoon. Johtajalla vastaavasti ei ole kaavamaisista suhtautumista, vaan hän suhtautuu intuitiivisemmin ja empaattisemmin. Esimies suhtautuu ihmiseen vain tapahtumaketjun yhtenä lenkkinä. Esimiehen huomio kääntyy pois alaisen huolista ja suuntautuu prosessiin. Esimiehen ja johtajan mielenkiintojen kohteilla on selvä ero. Esimies tarkastelee, miten tehtävät saadaan tehtyä, kun johtaja kiinnittävää mielenkiintonsa siihen, mitä tapahtumat ja mitä päätökset merkitsevät osallistujalle. (Zaleznik 1977, 73; 1992, 130–131; 2004, 77–78.)

Asioiden johtaja varmistaa suunnitelmien toteuttamisen kontrolloimalla ja ratkaisemalla ongelmia sekä seuraamalla tulosten vastaavuutta suunnitelmien yksityiskohtiin. Ihmisten johtaja saavuttaa tavoitteet motivoimalla ja innostamalla alaista oikeaan suuntaan, vaikka suuria muutoksia tekemällä. Ihmisten johtaja vetoaa alaisen tietotaitoon, mutta ei käytä ihmisen perusarvoja ja tunteita motivointikeinona. Sekä esimies että johtaja joko epävirallisesti tai virallisesti raportoivat, kokoustavat tai toisin keinoin tunnistavat poikkeamia sekä suunnittelevat ja organisoivat ongelmien ratkaisuja. (Kotter 2001, 86.)

Johtamistoiminnan merkittävyyden ja laadun arvioiminen on vaikeaa. Suorituskyvyn haitanlähteeksi taloudellisissa ja sosiaalisissa suhteissa ei ole pystytty osoittamaan heikkouksia asioiden tai ihmisten johtamiskyvyissä, mutta vastaavasti hyvällä johtamisella ja johtajuudella katsotaan olevan mahdollisuus saada lisähyötyä. Toisin sanoen kehittämällä asioiden ja ihmisten johtamisvalmiuksia, on mahdollisuus parantaa myös suorituskykyä. (Burgoyne ym. 2004, 2; Bohoris & Vorria 2008, 7.) Nordhousen (2004, 19–21) näkemyksen mukaan organisaatio toimii ja työskentelee sitä paremmin, mitä paremmin ihmisten esimiesasema on räätälöity johtajuuden näkökulmasta.

Kotter (2001) viittaa artikkelissaan, että ihmisten johtajat työskentelevät organisaatiossa keski- ja alatasoilla tiiviisti ihmisten parissa, kun taas asioiden johtajat työskentelevät organisaation ylemmillä tasoilla ja ylimmässä johdossa. Asia on ristiriitainen johtamis- tai johtajuus-

kykyjen näkökulmasta tarkasteltuna, koska samaan aikaan Kotter (2001) antaa ymmärtää, että ihmisten johtaminen on huomattavasti haasteellisempaa kuin asioiden johtaminen. Ihmisten johtaminen vaatii omanlaistaan potentiaalia sekä pitkä aikaista ja määrätietoista kehittymistä. Organisaatioissa kuitenkin pääsääntöisesti kaikki johtajat etenevät johtajuuden kannalta haasteellisemmista, mutta alemmista ihmisten johtamistehtävistä ylöspäin helpompiin asioiden johtamistehtäviin. (Kotter 2001, 96.)

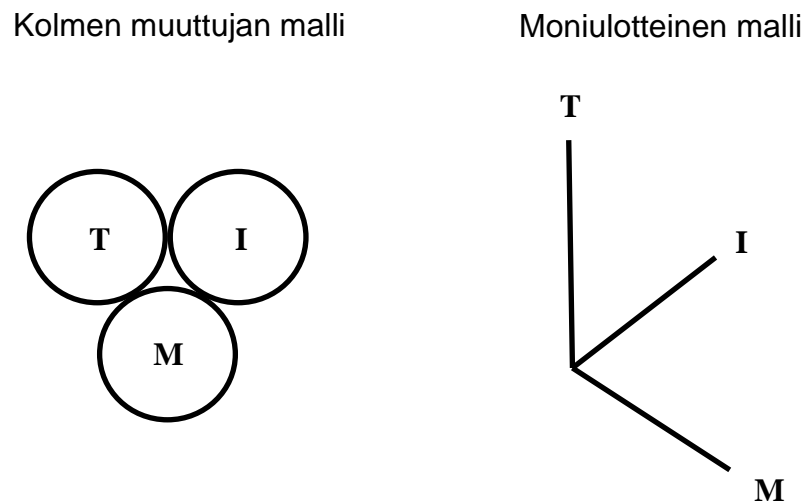
Ihmisten johtamistaito nähdään joukkona synnynnäisiä ominaisuuksia, kun taas asioiden johtamistaito oletetaan olevan joukko taitoja ja kykyjä. Yleisesti ihmiset olettavat, että asioiden johtamistaidot voi oppia, koska esimiehiä valmistuu lukuisista kouluista ja tuhannet ihmiset suorittavat esimieskursseja vuosittain. Toisin sanoen yleisen käsityksen mukaan kursseilla voi oppia asenteita, taitoja ja tietoja, mitkä voidaan yhdistää hyviin esimiehen toimintatapoihin. (Kouzes & Posner 2007, 340.) Zaleznikin (1977, 77) näkemyksen mukaan johtaja ja esimies tarvitsevat kehittyäkseen hidasta kokemukseen perustuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä. Lisäksi nuori johtaja tarvitsee rinnalleen kokeneen johtajan ja tilaa tehdä asioita itse, vaikka aluksi se tuottaisi enemmän epäonnistumisia kuin onnistumisia.

Zaleznik (1977, 76; 1992, 133–134; 2004, 80) tarkentaa, että johtaja tarvitsee kehittyäkseen henkilökohtaisen mentorin tai opettajan. Mentorin ja kehittyvän johtajan välillä tulisi olla tiivis suhde, jolloin kehittyvä johtaja näkee mentorin eräänlaisena esikuvana. Näin mentori toiminnallaan ja olemuksellaan ohjaa ja opastaa kehittyvää johtajaa haluamaansa suuntaan. Mentorin vaikuttaessa kehittyvän johtajan arvoihin ja asenteisiin hän vaikuttaa kehittyvän johtajan toimintaan ja päätöksiin vielä yhteistyön loppumisen jälkeenkin.

Muut tutkijat eivät näe mentorin tarvetta johtajuuden kehittämisessä samalla tavalla kuin Zaleznik (1977, 1992, 2004). Kouzes ja Posner (2007, 344) näkevät johtajuuden kehittämisen ja itsensä kehittämisen vastaavan toisiaan. Watkins (2012, 66) esittää esimiehestä johtajaksi kehittymisen tapahtuvan seitsemän seismisen muutoksen avulla. Goleman (2004, 94) puolestaan pitää tunneälyä tärkeämpänä johtajan ominaisuutena kuin koulutusta, terävää analyttistä mieltä tai loputtomia älykkäitä ideoita. Tunneäly on hän mukaansa johtajuuden ehdoton edellytys. Se on kykyä havaita ja hallita tehokkaasti niin omia tunnetiloja kuin ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. Tunneäly ei ole sama asia kuin perinteinen älykkyys. Moni älykäs ihminen, jolla on matala tunneäly, päätyy työelämässä sellaisen henkilön alaiseksi, jolla on matalampi älykkyys, mutta korkeampi tunneäly. (Goleman 1998, Liite 1; McDonald 2013, 4.) Monet tutkijat kritisoivat tunneäly-käsitettä, koska sen mitattavuus ja erotettavuus yleisestä älykkyydestä on vaikeaa (Guthrie 2013, 70).



Golemanin (2004, 93–94) mukaan jokaisen johtajan henkilökohtainen tyyli vaihtelee tunteällyn määrän ja muiden persoonallisten ominaisuuksien vuoksi. Johtamistyyli voi olla opittua tai synnynnäistä, hillittyä tai analyttistä. Toiset johtajat huutavat julistuksiaan vuorenhuipulta, kun toiset tuovat sanomansa julki kirjoittamalla tieteellisen artikkelin. Nämä ovat tärkeitä, sillä erilaiset tilanteet vaativat erilaista johtamiskäyttäytymistä. Yukl (2010, 25) esittää johtamiskäyttäytymisen kahden kolmijakoisen mallin avulla (KUVIO 2).



KUVIO 2. Kaksi tapaa esittää Tehtävä-, Ihmissuhde- ja Muutoslähtöiset johtamiskäyttäytymisen mallit (Yukl 2010, 118)

Yukl (2010, 118) näkee, että jokaisella meta-kategoriolla on erilainen päätarkoitus, ja ne ovat kaikki merkityksellisiä tehokkaassa johtajuudessa. Tehtävälähtöisessä käyttäytymisessä tarkastellaan tehtävän toteuttamista tehokkuuden ja luotettavuuden avulla. Ihmissuhdelähtöisessä käyttäytymisessä tarkastellaan keskinäistä luottamusta, yhteistyötä, työtyytyväisyyttä sekä organisaation tunnistamista. Muutoslähtöisen käyttäytymisen päähuomio on ympäristön ymmärtämisessä ja sopeutumisessa, innovatiivisten tapojen löytämisessä sekä tärkeimpien strategisten, tuote- ja prosessimuutosten täytäntöönpanossa. (Yukl 2010, 118; 1999, 34–36.)

Kuviossa 2 esitetyt mallit voidaan liittää johtajuuskäyttäytymisen tyypeihin. Kolmen muuttujan malli on käyttökelpoisempi, kun mallin ulottuvuuksista yksi on ainoana kohteena tai selvänä pääkohteena. Tämä malli on johdonmukaisesti sopuoinnussa hierarkia taksonomian kanssa, missä jokainen tietty käyttäytyminen on ainoastaan yhden meta-kategorian komponentti. (Yukl 2010, 118; 1999, 34–36.)

Moniulotteinen malli on puolestaan käyttökelpoisempi, kun johtamiskäyttäytymiseen vaikuttaa vahvasti enemmän kuin yksi ulottuvuus. Esimerkiksi, kun johtaja kysyy neuvoa tiimin jäseniltä projektin toimintasuunnitelmasta. Lopputulos saattaa olla, että jäsenet ovat enemmän sitoutuneita projektiin (ihmissuhteet), jolloin on tehostettava käytettävissä olevaa henkilöstöä ja resursseja (tehtävä) sekä löydettävä enemmän innovatiivisia tapoja tyydyttää asiakkaiden tarpeet (muutos). Kun johtaja tarjoaa valmennusta työntekijälle, tulos saattaa olla tuotettavuuden paraneminen (tehtävä) tai kehittyneet työntekijän taidot, joilla on merkitystä uralla etenemisessä (ihmissuhteet) ja parantuneessa innovaatioissa toimeenpanna uusia projekteja (muutos). Moniulotteisessa mallissa näkyy, miten kaikki käyttäytymisen ulottuvuudet voivat olla sijoittuneena kolmeen kategoriaan osoittaen, kuinka paljon käyttäytyminen heijastaa koskemaan tehokkuutta, ihmissuhteita tai muutosta. (Yukl 2010, 118–119; 1999, 34–36.)

Esimiehen päätöksenteossa ja tehtävien jaossa on nähtävissä kolme keskeistä keinoa, joilla hän pyrkii pitämään alaisensa tyytyväisenä sekä suoriutumaan tehtävistään. Esimiehen on edullista viestittämään tehtävä alaiselle siitä näkökulmasta, ettei alainen koe menettävänsä mitään hyväksyessään esimiehen ajatukset. Toiseksi epämiellyttävässä tehtävässä on mahdollista, ettei esimies suoraan káske tehtävää alaisellensa, vaan viestittää sen signaalein. Esimies johdattelee alaisensa suorittamaan tehtävä osin oma-aloitteisesti eli ei ole täysin ehdoton. Kolmanneksi esimies voi pelata aikaa eli viivyttellä päätöstään ja odottaa, että tehtävään liittyen ilmaantuu jokin kompromissi tai kolmas osapuoli suorittamaan sen. Tässä tapauksessa tehtävän alkuperäinen suorittaja voi voittaa ja toinen hävitä. Tietenkin sen mukaan, mistä näkökulmasta asiaa katsotaan. (Zaleznik 1977, 73–74.)

Asioiden ja ihmisten johtamisen eroja voidaan etsiä vallankäytön tavasta ja sen ilmenemisestä. Seeck (2008, 319–320) on havainnut, että eri johtamisperinteet perustuvat erilaiseen valtaan. Systemaattinen johtaminen perustuu pakkoon, ihmiskeskeinen johtaminen sosiaaliseen valtaan eli suostutteluun tai palkitsemiseen, ammattijohtajien teoriahaara asiantuntijavaltaan sekä Weberin muodollisen organisaatioteoriahaara asemapohjaiseen valtaan. Seeck (2008, 320–321, 331) näkee normatiivisten oppien eli manipulatiivisen vallan muodon olevan lähempänä ihmisten johtamista, koska se pyrkii vaikuttamaan yksilön identiteettiin ja oma-kohtaisuuteen. Normatiiviset opit heijastavat paimenvaltaa ja edellyttävät tekniikoita, kun rationaaliset opit perustuvat kurivaltaan ja lähentyvät asioiden johtamisen ulottuvuuksia.

Viimeaikaisessa kirjallisuudessa käsitellään lähes yksinomaan ihmisten johtamista, mistä helposti tekee johtopäätöksen, että se on tärkeämpää johtamista. Itse olen hieman eri mieltä. Kotter (2001, 85) vahvistaa näkemystäni toteamalla, että ihmisten johtaminen ei ole välttämättä

sen arvokkaampaa kuin asioiden johtaminen tai sen korvaaja, pikemminkin ihmisten ja asioiden johtaminen ovat kaksi erillistä tai toistensa toiminnan täydentäjää. Jokaisella on tehtävänsä ja ominainen toimintatapansa. Molemmat ovat välttämättömiä menestyäkseen entistä monimutkaisemmassa ja epävakaammassa toiminta- tai johtamisympäristössä. Näiden kahden vahvasti erilaisen johtamistavan yhdistäminen on todellinen haaste. Vahva ihmisten johtajuus heikon asioiden johtamisen kanssa ei ole parempi ja joskus saattaa olla jopa huonompi kuin päinvastainen. Toisilla ihmisillä on kyky tulla erinomaiseksi esimieheksi, mutta ei johtajaksi. Toisilla taas on suuri potentiaali ihmisten johtamiseen, mutta erilaisista syistä suuria vaikeuksia toimia vahvana esimiehenä. (Kotter 2001, 85–86.)

### 3 PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKKÖ ESIMIEHENÄ JA JOHTAJANA

Puolustusvoimissa kaikki toiminta perustuu voimassa oleviin lakeihin, asetuksiin ja sisäisiin käskyihin. Yleinen palvelusohjesääntö (2009, 34) määrittelee rauhan ajan perusyksikön päällikön tehtävät seuraavasti:

*”Perusyksikön päällikkö vastaa koulutuksesta, asetettujen joukkotuotanto- ja koulutustavoitteiden saavuttamisesta, alaisten hyvinvoinnista, oikeudenmukaisesta ja tasa-arvoisesta sekä yhdenvertaisesta kohtelusta, yksikön hengestä, avoimen ja oppimista edistävän ilmapiirin luomisesta, sotilaallisesta kurista, työ- ja palvelusturvallisuudesta sekä henkilöstön osaamisen kehittamisestä ja työssä oppimisesta.”*

Yleisen palvelusohjesäännön määritelmää tarkentaa Perusyksikön päällikön ohje (1996), joka ottaa myös kantaa päällikön tehtävien toteutustapaan. Viimekädessä tehtävänkuvauus ja erillinen työjärjestys määrittelevät tarkasti päällikön työtehtävät.

Organisaatiokulttuuri on perusyksikössä vahvasti hierarkkinen sekä sisäiset johtosuhteet ovat pääosin arvovaltaan perustuvia. Linjaorganisaation byrokraattisuuden vuoksi tehtävät ovat tarkasti rajattuja ja virkatietä noudatetaan. (Hugg 2008, 75.) Virkatien noudattaminen tekee päällikön tehtäväkentästä laajan ja pakottaa hänet toimimaan monen alan asiantuntija yksikkönsä toiminnassa. Tässä luvussa esitän lukijalle esiyymärykseni perusyksikön päällikön johtamistoiminnasta tukeutuen aikaisempiin tutkimuksiin ja kyselyihin, kirjallisuuteen, ohjesääntöihin, oppaisiin sekä tehtävänkuvauksiin. Tarkastelen päällikön tehtäviä sekä roolia asioiden ja ihmisten johtamisen näkökulmista.

#### 3.1 Aikaisemmat tutkimukset

Tämän tutkimuksen kannalta huomioon otettavia perusyksikön johtamiseen liittyviä kyselyitä ja opinnäytetutkimuksia on puolustusvoimissa viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana tehty neljä. Vuorio (1997) esittää tutkimuksessaan toteuttamiskelpoisen tehtävänkuvauksen perusyksikön päällikölle ottamalla huomioon organisaation odotukset ja käytännön toteuttamisen eron. Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisinta Vuorion tutkimuksessa on päälliköiden tehtävien arvostuksen, ajankäytön sekä kokemukseen perustuvan tiedon tai mielipiteiden tarkastelu. Tuloksista Vuorio havaitsi yhteneväisyyden päälliköiden osoittamassa arvostuksessa ja organisaation odotuksissa. Näiden molempien mukaan päällikkö on yksikkönsä pääkouluttaja. Käytännön ajankäyttö ei kuitenkaan vastaa tehtävänkuvausta ja on näin ollen

vääristynyt, koska toimistotyöt kuormittavat päällikköä koulutuksen kustannuksella. Vuorion tutkimuksen luotettavuutta lisää kyselytannon laajuus, sen ollessa 72 esiupseerikurssin oppilasta, joista jokainen oli toiminut maavoimien rauhan ajan perusyksikön päällikkönä. (Vuorio 1997, 1–2, 27.)

Karjalan prikaatissa toteutetussa kyselyssä (2008) käsiteltiin perusyksikön koulutus-edellytysten kehittämistarpeita ja perusyksikön päällikön tukemista perusyksikön koulutuksen johtamisessa. Kyselyssä tarkasteltiin, mihin perusyksiköiden päälliköiden työpanos kohdentuu ja miten työpanosta voitaisiin kohdentaa nykyistä enemmän pätehtävään eli perusyksikön koulutuksen johtamiseen. Lisäksi tuloksissa tuodaan julki, miten päällikköä voidaan tukea tehtävässään.

Karjalan prikaatin kyselyn (2008) keskeisinä tuloksina havaittiin, että päälliköiden kokonaisyöajasta menee liian paljon aikaa hallinnollisiin tehtäviin, mikä vaikeuttaa työpanoksen kohdentamista yksikön koulutuksen johtamiseen. Koulutuksen johtamismenetelmistä ja -keinoista päälliköt kokevat vaikuttavimmiksi koulutuksen seuraamisen, koulutuskausi- ja työaika-suunnitelmien laatimisen sekä koulutussuunnitelmien ja koulutuksen vakioimisen. Pääosa päälliköistä kokee saavansa paljon tukea tehtävässään yksikön vääpeliltä ja varapäälliköltä, mutta tukea kaivataan enemmän joukkoyksikön komentajalta ja esikunnalta. Kyselyn tulokset ovat käytännönläheiset, mutta niitä ei voi yleistää muihin joukko-osastoihin. Ne valaisevat päälliköiden asenteita ja mielikuvia, mutta eivät perustu mittauksiin vaan arvioihin. Tuloksissa heijastuu päälliköiden lyhyt kokemus päällikön tai varapäällikön tehtävistä. (Karjalan prikaatin kysely 2008, Liite 2 s 1–3.)

Muona (2008) tarkasteli kahden perusyksikön epävirallisten organisaatioiden syntyä ja vaikutusta perusyksiköiden johtamiseen. Hän selvitti tutkimuksessaan, millaiset olosuhteet tukevat epävirallisen organisaation syntyä ja käyttöä. Empiirisessä osassa Muona käsitteli epävirallisia organisaatioita sosiometrisellä mittauksella ja täydensi tuloksiansa haastattelulla. Muona löysi yhtäläisyyksiä niin tutkimiansa yksiköiden kuin aikaisempien tutkimusten välillä, mutta tuloksia ei voi yleistää pienen otannon vuoksi. Muona arvelee yhtäläisyyksien johtuvan sotilasorganisaation erityispiirteistä, vaikka aikaisemmissa tutkimuksissa on mitattu varusmiehiä ja reserviläisiä.

Muona (2008) olisi saanut tutkimuksestaan luotettavamman havainnoimalla yksiköiden toimintaa useampana päivänä ja erilaisissa tilanteissa. Nyt tiedonkeruu rajoittui ainoastaan yhteen päivään, jolloin hän toteutti haastattelut. Mielenkiintoista olisi myös ollut tutkia, onko eri

aselajien välillä eroja. Karkeasti voisi ajatella, että puolustusvoimat on sotilasyhteisönä homogeeninen ja puolustusvoimiin hakeutuu arvoiltaan ja asenteiltaan samantyyppisiä ihmisiä, mutta kuitenkin aselajien välillä ihmisissä voisi olla eroja. Aselajien välisten erojen tai yhtäläisyyksien tarkastelu olisi kasvattanut tutkimuksen luotettavuutta.

Suvanto (2011) keräsi tutkimusaineistonsa Kaartin jääkärirykmentin seitsemältä päälliköltä itseraportointilomakkeella. Hän tarkasteli, miten perusyksikön päällikön kokonaistyöaika jakautuu eri tehtävien välillä ja vastaako se tehtävänkuvausten yleistä linjaa. Tutkimusaineistosta Suvanto huomasi, että päälliköiden ajankäytöt eroavat huomattavasti toisistaan, mutta arvelee vääristymän johtuvan lyhyestä seurantajaksosta. Virhemarginaalin pienentämiseksi Suvannon olisi pitänyt jollakin tavalla kontrolloida itseraportointilomakkeen täyttämistä, jota hän ei tehnyt. Suvannon tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että perusyksikön päällikön työpanoksesta suurin osa kohdistuu henkilöstöjohtamiseen sekä varusmiesten ja naisten vapaaehtoisen varusmiespalveluksen toimintoihin, mikä myötäilee lähes täysin tehtävänkuvausten linjaa. Suvannon mielestä edellä mainitut tehtävät eivät ole perusyksikön päällikön tärkeimpiä tehtäviä, vaan päällikön tulisi keskittyä koulutuksen johtamiseen. (Suvanto 2011, 5, 70–74.)

Missään edellä mainitussa tutkimuksessa ei oteta alaisen – varapäällikön tai kouluttajan – näkökulmaa tai mielipidettä huomioon, vaikka puolustusvoimissa varsinkin varusmiehille suunnattujen tuntemukset ja loppukyselyjen tuloksille annetaan suuri painoarvo. Edellä mainituissa tutkimuksissa ristiriitaiseksi asian tekee yhteisesti määrittelemätön mittari. Tehtävät eivät vastaa tehtävänkuvauksia, jos työpanoksen kohdentumisen mittarina pidetään päälliköiden käsitystä oikeanlaisesta työajan jakautumisesta. Jos mittarina pidetään tehtävänkuvausta, tulos on päinvastainen eli tehtävä ja tehtävänkuvaus vastaavat toisiaan.

### 3.2 Perusyksikön päällikön tehtävät

Perusyksikön päällikön tehtävissä on runsaasti asioiden johtamistehtäviä, joita kirjallisuudessa myös kutsutaan toimintojen johtamiseksi (esim. Sotilasjohtaja I osa 1990, 63; Suvanto 2011, 31). Ymmärrän niiden tarkoittavan samaa asiaa. Toinen yleisesti käytetty termi on hallinnolliset tehtävät (esim. Suvanto 2011, 31), jonka ymmärrän tarkoittavan asioiden johtamistehtävää, jossa päällikkö käyttää virkatehtävänsä mukaista asemavaltaansa.

Päällikön tehtäväkentässä asioiden johtamistehtäviä ovat muun muassa henkilökunnan henkilöstö- ja työaikasuunnittelu, koulutuksen ja harjoitusten suunnittelu, varusmiesten henkilöstöhallinto, materiaalivalvonta, operatiivinen suunnittelu sekä viikko-ohjelmien, eri-

laisten käskyjen ja asiakirjojen laatiminen sekä hyväksyminen. (Suvanto 2011, 31; Muona 2008, 150–151.) Asioiden johtamisen toimenpiteillä päällikkö pyrkii järjestelmälliseen asioiden hallintaan ja niiden toisiinsa sitomiseen suunnittelu-, toteutus- ja seurantavaiheissa (Sotilasjohtaja I osa 1990, 63). Hyvin toteuttaessaan tämän prosessin päällikkö pystyy ennakoimaan ja huomioimaan mahdolliset yllättävät tilanteet johtamistoiminnassaan. Hyvä päällikkö tekee toteuttamiskelpoisia suunnitelmia, on hyvä organisoimaan sekä kykenee valvomaan suunnitelmien toteuttamista. (Muona 2008, 151).

Päällikön hallinnolliset tehtävät eivät ole itsetarkoitus, mutta niillä hän varmistaa henkilökunnalle ja asevelvollisille kuuluvat oikeudet ja etuudet sekä lakien ja määräysten mukaisen toiminnan (Karjalan prikaatin kysely 2008, Liite 2 s 2–3). Suvanto (2011, 73) huomauttaa, että hallinnollisten tehtävien ja koulutuksen johtamisen erottelu on vaikeaa, koska lähes kaikki niin sanotut hallinnolliset työt liittyvät tavalla tai toisella varusmieskoulutuksen suunnitteluun ja johtamiseen. Esimerkkinä hän käyttää päällikön vastuulla olevaa henkilökunnan työaikasunnittelua. Sitä laatiessaan päällikön on otettava huomioon, mitä koulutusaiheita on suunniteltu koulutettavaksi ja missä vaiheessa. Toisin sanoen työaikasunnitelman perusteella päällikkö päättää, kuka kouluttaja on milloinkin töissä ja mitä aiheita hän kouluttaa.

Päälliköt arvostavat työaikasunnittelua hallinnollisista töistä, mutta ristiriitaisesti ovat samaan aikaan sitä mieltä, että hallinnolliset työt vievät liikaa työaikaa (Vuorio 1996, 17–18). Päälliköt kokevat, että työpanoksen kohdentamista päätehtävään haittaa eniten hallinnolliset, etukäteen suunnittelemattomat ja yksikön ulkopuolelta tulevat tehtävät. Päälliköt haluaisivat kohdentaa työpanostaan nykyistä enemmän koulutukseen ja yksikön hengestä ja alaisten hyvinvoinnista huolehtimiseen. (Karjalan prikaatin kysely 2008, Liite 2 s 3.) Kuitenkin samaan aikaan he tiedostavat hallinnon hoitamisen vastuun, jotta kouluttajat pystyvät keskittymään päätehtäväänsä eli kouluttamiseen (Tuominen 2012, 76). Päällikköä sitoo hallinnollisiin tehtäviin tietojärjestelmät ja niiden kautta tulevat tehtävät. Suurin osa päällikön hallinnollisista töistä on sen luonteisia, että ne ovat kokonaisuuden kannalta välttämätöntä hoitaa perusyksikössä. (Suvanto 2011, 73–74.)

Perusyksikön päällikön ohje (1996, 41) velvoittaa päällikköä suunnittelemaan koulutuksen koulutussuunnitelman mukaan. Lisäksi koulutuksen suunnittelussa on otettava huomioon koulutuskäskyjen, -määräysten, -ohjeiden ja varomääräysten lisäksi työaikasunnittelusta annetut määräykset, koulutuspaikkojen ja ajoneuvojen käytöstä annetut ohjeet sekä sää- ja valaisuoloosuhteet. Velvoitteesta huolimatta Suvanto (2011, 60) huomauttaa, ettei päällikön

aika riitä suunnittelemaan ja valmistelemaan kaikkia koulutuskausia yksin viimeisintä koulutustapahtumaa myöten. Voidaan olettaa, että päällikkö pikemmin vastaa yksikkönsä koulutuksen suunnittelusta kuin toteuttaa sen kokonaan itse (Vuorio 1997, 34). Suvanto (2011, 60) havaitsi tutkimuksessaan, että päälliköt eniten delegoivat koulutuksen suunnittelu-tehtäviä alaisilleen.

Selkeinä etuina suunnittelutehtävän delegoimisessa on nähtävissä alaisen ammattitaidon hyväksikäyttö ja sitouttaminen yksikön toimintaan, varapäällikön kouluttaminen päällikön tehtäviin sekä päällikön mahdollisuus kohdentaa ajankäyttöään kokonaisuuden hallintaan, valvontaan ja seuraamiseen. Suunnittelutehtävän antaminen alaiselle edellyttää päälliköltä perusteellisia ohjeita sekä kahdenkeskistä keskustelua tavoitteista ja vaikutuksesta, mitä tehtävällä halutaan saada aikaan. Suunnittelutehtävän delegoimisesta huolimatta päällikkö vastaa allekirjoituksellaan suunnitelmista, koulutuksesta ja asetettujen koulutustavoitteiden saavuttamisesta yksikkönsä pääkouluttajana. (Yukl 2010, 156–157; Suvanto 2011, 60.)

Siviiliyhteiskunnan mukana puolustusvoimat on muuttunut enemmän asiantuntija-organisaatioksi, jonka seurauksena päällikkö ei pysty tietämään ja taitamaan kaikkia alaistensa töiden sisällöllisiä asioita ja suoritustapoja yksityiskohtaisesti (Järvinen 2011a, 68), vaikka Perusyksikön päällikön ohje (1996) toista vaatiikin. Perusyksikön päällikön ohjeen (1996, 40) mukaan päällikkö on yksikkönsä pääkouluttaja. Hänen on tunnettava yksityiskohtaisesti yksikössään annettavan koulutuksen sisältö ja tavoitteet. Lisäksi hänen olisi pystyttävä antamaan kouluttajille sellaiset perusteet ja ohjeet harjoituksista, että yksikön koulutustavoitteet saavutetaan. Päällikön on itse pystyttävä kouluttamaan yksikön päätehtävään sisältyvät asiakokonaisuudet.

Tuominen (2012, 78–79) kyseenalaistaa, että päällikkö hallitsisi jokaisen koulutus-tapahtuman yksityiskohtaisesti aikaresurssien vuoksi. Hän toteaa, että päälliköllä tulee olla kyky ohjata ja valmentaa kouluttajiaan sekä kehittää yksikkönsä oppimistapahtumia. Niin Vuorion (1997, 19–20) tutkimus, Siilasmaan, Ahtisaaren, Ala-Pietilän, Jungnerin, Komin, Ojajärven, Parkkisen ja Siimeksen raportti (2010, 99–100) kuin Karjalan prikaatin kysely (2008, Liite 2 s 2–3) vahvistavat Tuomisen näkemystä. Niiden tulosten mukaan päälliköt eivät pysty osallistumaan niin paljon koulutustapahtumiin kuin he ja organisaatio haluaisivat. Ainoan poikkeuksen tähän tekevät tärkeät taistelu- ja ampumarjoitukset, jotka päälliköt johtavat itse (Vuorio 1997, 20).



Vuorio (1997, 14–15, 41) huomauttaa, että päällikkö on yksikkönsä pääkouluttaja vain osallistumalla koulutukseen, sen seurantaan ja valvontaa. Ilman näitä toimenpiteitä hän ei voi olla vakuuttunut yksikön päätehtävän toteuttamisesta. Tällä hetkellä päällikön on päivittäin tehtävä valinta työpanoksestaan hallinnollisten tehtävien tai koulutuksen välillä. Ristiriitaiseksi tilanteen tekee se, että päällikköön kohdistuva negatiivinen palaute tulee useimmiten tekemättömistä tai myöhässä tehdyistä toimituksista, vaikka niin positiivisen kuin negatiivisen palaute pitäisi perustua koulutuksesta saatuihin tuloksiin. Tämän perusteella näyttää siltä, että organisaation näkökulmasta hallinnolliset työt ovat päällikön tärkein tehtävä. (Vuorio 1997, 19–20, 27–28.)

Vuorio (1997, 32) jakaa päällikön keskeiset tehtävät ja vaatimukset yksikkönsä pääkouluttajana neljään pääkohtaan:

- Osaa yksikössään annettavan koulutuksen ja kykenee koulutustulosten arviointiin.
- Valvoo koulutusta paikan päällä ja kykenee arvioimaan tehostettavat kohteet.
- Vastaa koulutustuloksista, valinnoista ja varusmiesten sijoittamisesta SA-tehtäviin.
- Johtaa tärkeimmät koulutustapahtumat itse.

Perusyksikön päällikkö ei pysty osallistumaan varusmieskoulutukseen haluamassaan määrin, mutta myös henkilökunnan kouluttamisessa hän on olennaisessa roolissa. Voidaankin sanoa, että päällikön ehkä tärkein koulutustehtävä on henkilökunnan kouluttajakoulutus. Päällikön tulisi pitää uusille kouluttajille johdettuja koulutustilaisuuksia yksikön tärkeimmistä harjoituksista ja niiden pitämiseen liittyvistä seikoista. Lisäksi päällikön tulisi seurata varsinkin uusien kouluttajien pitämiä harjoituksia ja oppitunteja, jotta hän pystyisi ohjaamaan heitä sekä varmistumaan koulutuksen edistymisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta. (Perusyksikön päällikön ohje 1996, 44–45; Vuorio 1997, 7.)

Vuorio (1997, 31–32) vahvistaa näkemystäni, että oppaiden, ohjeiden ja koulutuskäskyjen heikkoutena on epärealistinen mielikuva kaiken kattavasta johtamistoiminnasta perusyksikössä. Velvoitteiden ja tavoitteiden tulisi olla tasapainossa, jopa organisaation alhaisimmalla tasolla – perusyksikössä. On harhakuvitelmaa, että päällikkö pystyisi hoitamaan kaikki pääkouluttajalta odotettavat tehtävät sekä oppaiden, ohjeiden ja koulutuskäskyjen velvoitteet.

Varusmiesten hallinnolliset tehtävät työllistävät päällikköä merkittävästi. Hallinnollisiin tehtäviin kuuluu esimerkiksi palvelus-, vapaa-aika- ja lomajärjestelyistä päättäminen sekä oikeudenhoito. Edellä mainittuihin tehtäviin päällikkö joutuu perehtymään huolella, koska vir-

heitä ei saa tulla. Nykypäivänä varusmiehet tietävät tarkasti oikeutensa. (Linnamaa & Paaso 2007, 51.) Perusyksikön päällikön ohje (1996, 13–15) määrittää, että päällikkö vastaa yksikössään palvelevien sotilaallisesta kunnosta ja kurista, isänmaallisesta hengestä ja kansalaiskunnosta sekä työ- ja palvelusmotivaatiosta. Lisäksi päälliköllä on erityinen vastuu alaisten hyvinvoinnista ja oikeudenmukaisesta kohtelusta. Äkkiä voisi olettaa, että nämä tehtävät olisivat kentällä tehtävää ihmisten johtamistyötä, mutta Vuorio (1997, 14) toteaa varusmiesten ongelmien liittyvän läheisesti heidän anomiansa lomiin, sosiaaliasioihin ja palvelusongelmiin, jotka tuovat tehtäviin asioiden johtamisen piirteitä. Samoin henkilökunnan ongelmien ja muiden asioiden käsittely monessa tilanteessa muistuttaa asioiden johtamista, koska ratkaisut perustuvat määräyksiin, säädöksiin ja lakeihin.

Varusmiesten lomien käsittelyä päälliköt pitävät yhtenä tärkeänä johtamiskeinona. Lomat liittyvät varusmiesten yksilöllisiin tarpeisiin sekä siviilielämän tuomiin ongelmiin ja haasteisiin, joihin päällikön on suhtauduttava vakavasti. (Vuorio 1997, 18.) Käsittelemällä lomianomukset päällikkö pysyy auttavasti selvillä varusmiesten siviiliasioista.

Yksikön päällikön velvollisuuksiin kuuluu vastata yksikön hallussa olevasta valtion omaisuudesta, sen hoidosta ja tarkoituksenmukaisesta säilyttämisestä (Perusyksikön päällikön ohje 1996, 81). Vuorio (1997, 25) täsmentää, että päällikön tehtävä on lähinnä antaa asennekasvatusta alaisilleen materiaalin käytöstä ja huollosta. Päälliköt eivät näe yksikön huollollisia asioita olennaisina päällikön tehtävän kannalta, koska niiden merkitys ei korostu organisaation ja sille asetetut lakisääteisten velvoitteiden huolehtiessa niistä.

Tähän tutkimukseen osallistuneiden päälliköiden tehtävänkuvaukset ovat sisällöltään vastavia keskenään. Ainoan poikkeuksen tekevät henkilöiden erityisosaamisen myötä tulevat tehtävät, joita ovat esimerkiksi vaatimus osallistua raivaamis-, virka-apu- ja työvoimapatteihin. Tehtävänkuvauksista esille tulevat tehtävät käyvät ilmi tässä kappaleessa. (Päälliköiden ja varapäälliköiden tehtävänkuvaukset 2012.)

Edelle käsitellyissä kokonaisuuksissa painottuu asioiden johtamisen ulottuvuudet. Asioiden johtamiseen voidaan liittää käsitteet muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja projektinhallinto (Leskinen ym. 2006, 301), joihin päällikkö tehtävässään väistämättä törmää. Päällikön pitää yksikkönsä pääkouluttaja kyetä hyvään osaamisen johtamiseen ja tämän avulla kehittämään yksikkönsä ammattitaitoa ja sitoutumista työtehtäviin (Muona 2008, 151). Esi miehenä päälliköltä edellytetään ymmärrystä työn sisällöstä, ihmisten käyttäytymisestä, työlaainsäädännöstä, hallinnosta, taloudesta, tietotekniikasta ja strategioista. Esi miestyössä ku-

kaan ei pärjää luontaisella lahjakkuudella, vaan asioiden ja ihmisten johtamisessa onnistuminen vaatii päälliköltä enemmän ja enemmän monitaitoisuutta ja -osaamista. (Järvinen 2011b, 58–59; Jääskä & Lehtonen 2010, 9.) Seuraavissa luvuissa käsittelemme päällikköä työpisteensä esimiehenä ja johtajana.

### 3.3 Perusyksikön päällikkö esimiehenä

Perusyksikön päällikkö on esimiesasemassa eli hänellä on asemavalta yksikön henkilöstöön, henkilökuntaan ja varusmiehiin. Esimiesaseman ja siihen liittyvän vallan, vastuun, resurssit ja tehtävät päällikkö saa organisaatiolta. (Rowe & Guerrero 2013, 3; Järvinen 2005, 27; Karlöf 2002, 114). Toisin sanoen työnantaja antaa päällikölle oikeuden ja velvollisuuden tehdä päätöksiä niiden taitojen tai arvojen perusteella, joiden vuoksi hän on sopiva henkilö edustamaan organisaatiotaan (Mossboda ym. 2008, 42). Päällikkö ei kuitenkaan ole vain henkilö vaan ennen kaikkea työnantajan edustaja, joka teettää alaisillaan työtä korvausta vastaan (Järvinen 2005, 27). Ei riitä, että esimies edustaa organisaatiota alaspäin, hänen odotetaan edustavan alaistansa ylöspäin ja olevan myös ylemmän tavoitettavissa. Esimies saa vastuulleen tietyn alueen tai osan organisaatiossa. Hän kuuluu johtoryhmään tai vastaavaan, jonka kautta saatavilla tiedoilla hän pystyy johtamaan ja luomaan kokonaiskuvan organisaation toiminnasta. (Mossboda ym. 2008, 117.)

Toisin kuin muussa julkishallinnossa puolustusvoimissa perusyksikön päällikköä ei yleensä valita vahvan asiaosaamisen perusteella, vaan valintakriteerinä on usein virkaikä. Niin julkishallinnon kuin puolustusvoimien yksi haaste on pohtia, miten esimiesvalinnoissa voidaan paremmin ottaa huomioon esimiestaidot ja toisaalta, miten esimiesten valmiuksia johtajuuteen voidaan tukea valinnan jälkeen. (Syvänen & Mikkonen 2011, 7.) Järvinen (2011b, 58) kyseenalaistaa, että ymmärretäänkö esimiestyön merkitystä vieläkään riittävän hyvin julkishallinnon organisaatioissa. Kilpailu osaavasta työvoimasta sekä työelämän kasvaneiden vaatimusten ja tehostamisen seurauksena esimiestehtävä on muuttunut entistä tärkeämmäksi, vaikeammaksi ja työläemmäksi. Johtaminen tulisi ymmärtää koko organisaation tärkeimpänä tehtävänä perustehtävän toteuttamisen näkökulmasta. Se, miten ihmisiä käsitellään ja johdetaan, ei vaikuta vain tavoitteiden saavuttamiseen ja palveluiden laatuun, vaan myös organisaation mahdollisuuteen pitää osaajat talossa ja houkutella uusia. (Jalava 2011, 58.)

Päällikkö on esimiehensä ja alaistensa ristipaineessa (Poutiainen 2013, 59). Päällikön esimiesrooli muodostuu pääasiassa sillä perusteella, miten hän havaitsee ja tunnistaa itseensä kohdistuvat erilaiset odotukset, joita asettavat oma esimies, yksikön henkilökunta ja varus-

miehet (Jalava 2001, 19). Sotilasyhteisössä oma esimies ja alaiset – varsinkin yksikön henkilökunta – tarkkailevat jatkuvasti päällikön johtamistaitoa (Riley, Hatfield, Paddock & Fallesen 2013, viii) ja toisinaan jopa kärkkäästi kritisoivat sitä, mutta harvoin suoraan esimiehelle. Jos päällikkö havaitsee, että häneltä odotetaan toisenlaista käyttäytymistä tai toimintaa, hän saattaa muuttaa niitä odotusten mukaiseksi. Tämä on yleensä viisasta, sillä muussa tapauksessa esimerkiksi henkilökunnassa herää kritiikkiä ja vastustusta esimiestä kohtaa. Voimakas kritiikki vaikuttaa esimiehen toimintaa heikentämällä hänen mielipiteiden ja toiminnan kannatusta sekä lopulta johtaa epäluottamukseen. (Jalava 2001, 19.)

Toiseksi olennaista toimivan esimiesroolin ottamisessa on päällikön osaaminen. Esimiehen täytyy kyetä vastaamaan mielekkäiksi näkemiinsä rooli-odotuksiin. Häneltä odotetaan esimerkiksi työyhteisön ristiriitatilanteisiin puuttumista, vaikka usein esimies ei tiedä, miten tilanteessa tulisi toimia. Tilanteen välttely alaisen näkökulmasta tulkitaan usein tärkeän esimiesvelvollisuuden laiminlyönniksi. On kuitenkin muistettava, että jokainen esimies on oma persoonansa. Toiset eivät puutu mihinkään, kun taas toiset jokaiseen yksityiskohtaan. Monenlaiset persoonat voivat toimia esimiestehtävässä luomalla itselleen toimivan roolikokonaisuuden. (Jalava 2001, 19.)

Hyvän esimiehen linja on läpinäkyvä, ja alaiset tietävät, mitä on odotettavissa. Jos esimiehen arvovalta perustuu vain saatuun virka-asemaan, hän ei kykene ansaitsemaan kunnioitusta heikon johtamispalvelun vuoksi. (Maunula 1995, 53.) Osaava esimies mahdollistaa työntekijänsä työssä kehittymisen ja olemassa olevan tietotaidon hyödyntämisen parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen tulee olla perehtynyt alaisensa työtehtäviin siinä määrin, että hän pystyy tukemaan alaista mahdollisissa ongelmatilanteissa sekä priorisoimaan ja karsimaan ylimääräisiä tehtäviä pois. (Jääskä & Lehtonen 2010, 9) Esimiehellä on oikeus määrätä, valvoa ja sekaantua alaisensa työskentelyyn, kun hän katsoo sen tarpeelliseksi. Työntekijä on esimiehen sisäisiä asiakkaansa, jolle hän tarjoaa johtamispalvelua, mutta vastapalveluksi odottaa alaiselta hyvää tulosta. Esimiehen päätökset ovat valintoja, jotka hän tekee tehtävänsä, organisaatiokulttuurin ja organisaation toiminnalliset perusarvot huomioon ottaen. (Maunula 1995, 44–45.)

Nykymaailmassa alaiset eivät näe esimiestään jalustalla niin kuin aikaisemmin asia nähtiin. Esimiehen tehtävä on luoda ja tarjota työntekijöilleen sellaiset olosuhteet, joissa he haluavat ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi (Järvinen 2011a, 68–69; Jääskä & Lehtonen 2010, 24). Esimiesten jalustalta *putoaminen* on saattanut monien esimiesten johtamisen kriisiin. Esimiehet ovat hämillään ja pohtivat, miten voi johtaa johtamatta ja tehdä vaikeita päätöksiä

vain yhdessä keskustelemalla. Esimiesten kriisiä lisää entisestään alaisten muuttuneet ja kasvaneet odotukset esimiehiänsä ja työnantajaansa kohtaan. Työntekijöille ei enää riitä, että esimies huolehtii töiden hoitumisesta ja tuloksiin pääsemisestä. Nykyisin esimieheltä odotetaan huolenpitoa myös alaisensa työssä viihtymisestä, hyvinvoinnista, motivaatiosta, työilmapiiristä, kehittymistarpeista, erilaisista henkilökohtaisista toiveista sekä murheista ja jopa fyysisestä kunnosta. (Järvinen 2011a, 68–69.)

Esimiehen ei yleensä tarvitse käyttää pakkotoimia saadakseen alaisensa tekemään tehtäviään, vaan muodollisen aseman avulla esimiehen auktoriteetti on alaisten hyväksymää ja oikeutettuna pitämää. Auktoriteettiasema edellyttää yhteisymmärrystä vallanpitäjän ja vallan kohteena olevan välillä. Muodollinen asema ja siihen perustuva valta eivät yksin riitä esimies-tehtävissä onnistumiseen, mutta näitä perusedellytyksiä ei pidä millään tavalla hämärtää. Esimiehen on tiedettävä muodollinen valtansa ja vastuunsa. Monissa asioissa esimiehen vastuu on jakamaton. (Järvinen 2005, 28–29, 60; Perusyksikön päällikön ohje 1996.)

Päällikön esimiesasemassa on nähtävissä myös piirteitä asiantuntijaorganisaation johtamisesta, jolloin toiminnan keskeiset resurssit ovat työntekijät sekä heidän osaamisensa ja sitoutumisensa. Asiantuntijat tekevät itsenäistä työtä, jota on vaikea loppuun saakka ohjeistaa, sillä ongelmat ovat monimutkaisia ja ongelmienratkaisuun ei ole olemassa valmiita rutiineja. Asiantuntijoilla on huomattavasti valtaa työssään, ja he työskentelevät usein melko itsenäisesti suhteessa kollegoihinsa ja organisaation johtoon. Esimiestyö asiantuntijoiden kanssa ei ole helppoa heidän itseohjautuvuutensa ja vahvojen mielipiteidensä vuoksi, mutta myös asiantuntijat pitävät johtajuuden toimivuutta tarpeellisena asiana. (Jalava 2001, 11–12.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että esimiesasemassa oleva päällikkö saa organisaatiolta valtaa, joka on johtamistyön välttämätön edellytys. Organisaatio- ja järjestelmälähtöisen ajattelutavan mukaan hän teettää alaisillaan omia töitään, koska päällikkö delegoi vastuualueellansa olevia tehtäviä alaisillensa. Teettämällä työtehtäviä alaisillansa esimies käyttää samaansa valtaa ja auktoriteettiaan, jolloin hänen on myös mahdollista ottaa ja ansaita johtajuus työyhteisössään. (Järvinen 2005, 31; Jalava 2001, 9.) Ilman päällikön johtajuutta esimies ja organisaatio voivat pakottaa työntekijän tekemään työtä, mutta tällöin into työn tekemiseen syntyy tai ei synny ihmisessä itsessään (Jääskä & Lehtonen 2010, 24). Ihannetilanne olisi, että päälliköllä olisi esimiesasemansa lisäksi myös johtajuus (Mossboda ym. 2008, 118). Seuraavassa kappaleessa käsitellään päällikön johtamistoimintaa ihmisten johtamisen näkökulmasta.

### 3.4 Perusyksikön päällikkö johtajana

Esimiesasema tulee organisaatiolta, mutta johtajuuden voi nähdä päinvastaisena. Johtajuus on ansaittava alhaaltapäin eli alaiset antavat sen johtajalleen (Mossboda ym. 2008, 117–118). Tästä tapauksessa henkilöllä on henkilökohtaista valtaa eli kykyä vaikuttaa kanssaihmiin. Henkilökohtaisen vallan voi mieltää osaamisen ja miellyttämisen tulokseksi. Se syntyy ihmissuhteissa, joita johtaja kehittää tehostaakseen johtamistoimintaansa. Kun johtajalla on molempia sekä asema- että henkilökohtaista valtaa, ei hänen yleensä tarvitse piiloutua asemavaltansa taakse, vaan hän pystyy hoitamaan asiat henkilökohtaista valtaa käyttäen. Liika asemavallan käyttö saattaa heikentää johtajan kykyä vaikuttaa alaiseensa, mutta toisaalta sen käyttämiseen on oltava kykenevä ja halukas silloin, kun tilanne sitä vaatii. (Rowe & Guerrero 2013, 3–4.)

Päällikön johtamisen on oltava selkeää, vaikka perusyksikössä on runsaasti sääntöjä ja määräyksiä poistamassa ristiriitoja ja rooli epäselvyyksiä. Selkeä johtaminen on kommunikointia suunnitelmista ja odotuksista sekä tavoitteellista ja johdonmukaista toimintaa. Päällikkö pystyy selkiyttämään yksikkönsä toimintaa määrittelemällä työn vastuut ja vaatimukset, asettamalla suorituskäytön tavoitteet sekä osoittamalla erityistehtävät tietyille henkilöille. Selkeän johtamisen tarkoitus on opastaa ja koordinoita työtä sekä varmistua ihmisten tietoisuudesta, mitä tekevät ja kuinka asia tehdään. Alaisen on olennaista ymmärtää, mitä tehtäviä, toimia ja toimintoja vaaditaan työssä sekä millaisia tuloksia odotetaan. Jopa todella pätevä ja motivoitunut alainen saattaa epäonnistua, jos sekaantuu vastuista ja töiden tärkeysjärjestyksestä. (Yukl 2010, 122–123.)

Ihmisten johtamistoiminta perusyksikön päälliköllä perustuu vuorovaikutukseen alaisten – varusmiesten ja henkilökunnan – kanssa (Karlöf 2002, 114; Muona 2008, 151). Päällikkö–alaisyhteys on todennäköisemmin toimiva, kun alainen kokee olevansa luotettava sekä hänellä on samanlaiset arvot ja asenteet kuin päälliköllä. Lisäksi alaisen on nähtävä itsensä aktiivisena ja itsenäisenä toimijana eikä passiivisena päälliköstä riippuvaisena *sätkynukkena*. Toimiva päällikkö–alaisyhteys parantaa alaisen työtyytyväisyyttä, sitoutuneisuutta ja suorituskäytön. Motivoitunut alainen tekee työtehtäviä näyttääkseen päällikölle pätevyyttään sekä rakentaakseen luottamusta ja uskoa. (Yukl 2010, 259–260.)

Ihmisten johtaminen perusyksikössä vaatii päälliköltä selkeää suunnan näyttämistä – päätöksiä –, alaisen sitouttamista, motivointia, innostamista, oppimisedellytysten luomista sekä muutosten hyväksymistä (Muona 2008, 151). Päätöksenteko voi olla vaikeaa ja joskus jopa

haitallista, jos päällikkö on liian passiivinen tai määräilevä. Parantaakseen yksikkönsä suorituskykyä ja välttääkseen yleisiä ongelmia on päällikön esitettävä ongelmat puolueettomasti sekä rohkaistava alaiensa etsimään vaihtoehtoisia ratkaisuja ja ideoimaan parempia toimintatapoja. (Yukl 2010, 387.) Ihmisten johtaminen voidaan käsittää olevan asioiden tekemistä yhdessä tai ihmisten välityksellä, tavoitteiden asettamista sekä organisaatiokulttuurin rakentamista ja ylläpitämistä (Karlöf 2002, 114).

Perusyksikössä alaisen mukaan ottaminen suunnittelutehtävään tai päätöksentekoon on yksi sitouttamisen ja alaisen työtyytyväisyyden parantamiskeino. Päällikön on tärkeää saada alaiselle tunne siitä, että alainen osallistuu ja vaikuttaa häntä koskevien asioiden ratkaisuihin. Tällöin alainen saadaan ymmärtämään työnsä merkitys tavoitteiden saavuttamisen kannalta ja päällikkö osoittaa arvostavansa alaista yksilönä ja yhteisön jäsenenä. (Yukl 2010, 135–136.)

Alaisen osallistuttaminen suunnitteluun tai päätöksentekoon vaatii päälliköltä ammattitaitoa, mutta päällikkö voi saada uusia ideoita ja näkökulmia eli suunnitelmasta tai päätöksestä on mahdollista saada laadukkaampi. Osallistuttaminen on tuloksekasta, jos alainen on halukas löytämään yhteistyössä ongelmaan ratkaisun ja kokee ongelman tärkeäksi. Alainen on situneempi päätökseen, koska on itse päässyt vaikuttamaan siihen. Osallistuttaminen ei ole tarkoituksenmukaista, jos alainen ei ole yhteistyökykyisiä, kokee päätöksen tekemisen päällikön tehtäväksi tai ei koe käsiteltävää asiaa tärkeäksi. (Yukl 2010, 147.) Vuorion (1997, 23) tutkimuksen mukaan päälliköt eivät pidä yksikössä tapahtuvaa suunnittelua yhtä tärkeänä alaisen sitouttamiskeinona kuin alaisen työn arvostusta ja osallistuttamista muilla keinoin. Päälliköt pitävät tärkeänä, että alainen ymmärtää työnsä merkityksen ja että hänellä on selkeät tavoitteet työnsä suhteen.

Päällikön ihmisten johtamistaidot joutuvat koetukselle erityisesti henkilökunnan kanssa toimiessa (Muona 2008, 151), koska hänellä on johdettavaan useita eri henkilöstöryhmiä. Kokeneiden opisto- ja aliupseereiden edustaessa asiantuntemusta ja selkeää näkemystä yksikön koulutuksessa, nuoret upseerit ja aliupseerit soveltavat opiskelemiaan teorioita käytäntöön sekä kehittävät itseään omaksumalla hyviä ja huonoja johtamiskeinoja vanhemmilta kouluttajilta ja päälliköltä. Oman lisänsä tuovat kouluttamattomat aliupseerit ja sopimussotilaat, joilla ei ole riittävästi ammattitaitoa, mutta he ovat lähimpänä varusmiesten ajatusmaailmaa – heidän asenteitaan ja arvojaan. Kaikkia henkilöstöryhmiä yhdistävät yksilölliset arvot ja asenteet. (Vuorio 1997, 31.) Näin ollen päällikön on kuulosteltava ilmapiiriä ja eri henkilöiden näke-

myksiä, hänen on oltava vakuuttava ja kyttävä antamaan hyvät perustelut päätöksilleen ja toiminnan suuntalinjoilleen (Karlöf 2002, 114).

Päällikkö on tärkeässä roolissa alaistensa kehittämisessä – valmentamisessa, mentoroinnissa ja työnohjauksessa – ja tätä kautta työtyytyväisyyden ja suorituskyvyn parantamisessa. Alaisen kehittäminen tarjoaa laajasti hyötyä alaiselle, päällikölle ja organisaatiolle. Alaiselle kehittyminen tarkoittaa oppimistaitojen lisääntymistä, itseluottamuksen parantumista sekä työn säätelyn ja uralla etenemisen mahdollisuutta. Kehittymisprojektissa keskinäinen yhteistyösuhde paranee ja päällikkö saavuttaa tyytyväisyyden tunteen auttaessaan muita kasvamaan ja kehittymään. Kehittyessä alainen on sitoutuneempi organisaatioon sekä omaa korkeamman suorituskyvyn ja valmiuden täyttää mahdollisesti avautuva vaativampi tehtävä. (Yukl 2010, 126–127.)

Kehittymissuunnitelma laaditaan yleensä alaiselle, mutta miksei kehittymiseen voisi pyrkiä vertaisen, kollegan tai uuden kokemattoman päällikön kanssa. Vastuu alaisen kehittämisestä voi yksikössä olla jaettu kokeneelle ja pätevälle opisto- tai aliupseerille. (Yukl 2010, 126.) Päälliköltä kokeneemman henkilön johtaminen vaatii hänen ammattitaitonsa ja kokemuksensa hyväksikäyttöä ja kunnioitusta. Taitava johtaja pysyy taustalla, kun hänen päätöksiään ei tarvita. Päällikön ei pidä rajoittaa liikaa alaisen itsenäisyyttä puuttamalla hänen tehtävänsä yksityiskohtiin, mikä yleensä heikentää alaisen motivaatiota. Tärkeää on saada kokenut henkilö ymmärtämään työnsä merkitys yksikön tavoitteiden toteuttamisen kannalta sekä käyttää häntä koulutuksen suunnittelutehtävissä ja nuorempien mentoroinnissa. (Jalava 2001, 11–12; Vuorio 1997, 31.)

Nuorempien johtamisessa korostuu tuen ja palautteen antaminen, mikä mahdollistaa alaisen onnistumisen sekä vahvistaa hänen itseluottamusta onnistuneen työtehtävän jälkeen. Tukemiseen liittyy huomioon ottaminen, hyväksyminen ja huolenpito alaisen tunteista ja tarpeista. Päällikkö antamalla tukea alaiselle hän ylläpitää ja rakentaa hyviä henkilökohtaisia suhteita. Toimimalla huomaavaisesti ja ystävällisesti alaista kohtaan on todennäköisempää saavuttaa ystävyys ja luottamus kuin olemalla vihamielinen, persoonaton ja yhteistyökyvytön. Syntyvät emotionaaliset siteet helpottavat yhteistyötä ja molemminpuolista luottamusta. Päällikkö ei aina pysty valvomaan alaisen työskentelyä, vaan hänen on luotettava, että työtehtävät tulevat hoidetuiksi. (Yukl 2010, 125.)

Työn valvominen liittyy tiedon tarpeeseen ja sen hankkimiseen työtehtävistä. Valvonta voi kohdistua työn edistymiseen, yksittäisen alaisen suorituskykyyn sekä tuotteiden tai palvelui-



den laatuun ja menestymiseen. Päällikkö voi toteuttaa valvontaa havainnoimalla, raportteja lukemalla, koulutustuloksia seuraamalla tietoteknisistä järjestelmistä, tarkastamalla osasuorituksia sekä pitämällä tilanneselvityskokouksia ryhmissä tai yksilöiden kanssa. Sopiva valvontatapa riippuu tehtävän luonteesta, työntekijän pätevyydestä ja muista tilanneuuttujista. Kattava valvonta on toivottavaa, kun alainen on kokematon ja epävarma, virheilä on vakavat seuraukset tai tehtävät ovat paljon toisistaan riippuvaisia ja vaativat tarkkaa koordinoitua. (Yukl 2010, 123–124.)

Valvonnalla kerätyn tiedon perusteella päällikkö tunnistaa ongelmia ja mahdollisuuksia siten, että pystyy muotoilemaan ja muokkaamaan suunnitelmia, tavoitteita ja strategioita tarkoituksenmukaisiksi. Valvonta tarjoaa mahdollisuuden saada tietoa alaisen suorituskyvystä, tunnistaa saavutukset ja suorituskyvyn puutteet, arvioida koulutustarpeita sekä luoda oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä. Jos valvonta on riittämätöntä, päällikkö ei kykene havaitsemaan ongelmia ennen kuin ne kasaantuvat suuremmiksi. Alaiselle näkymätön päällikkö koetaan ennen pitkää merkityksettömäksi ja tarpeettomaksi. Liiallinen valvonta puolestaan voi viestittää epäluottamusta, joka heikentää alaisen itseluottamusta ja vähentää luontaista motivaatiota. (Yukl 2010, 124.)

Päällikön yksi tärkeistä motivointikeinoista on tunnustusten antaminen tehokkaasta ja laadukkaasta työskentelystä, merkittävästä saavutuksesta tai tärkeästä panoksesta organisaatiolle. Tunnustus voi olla suullinen kehu, palkinto tai tunnustusseremonia. Yleensä tunnustus ymmärretään annettavan johtajalta alaiselle, mutta sitä voidaan antaa myös vertaiselle, johtajalle tai työyksikön ulkopuoliselle henkilölle. Tunnustuksen antamisen pääasiallinen tarkoitus on vahvistaa henkilön toivottua käyttäytymistä, tehtävään sitoutumista sekä kehittää itseluottamusta ja työmotivaatiota. (Yukl 2010, 127.) Vuorio (1997, 22, 29) huomauttaa, että päällikön palautejärjestelmään kuuluu myös negatiivinen palaute eli kurinpitoseuraamukset. Näillä on monesti päinvastainen vaikutus positiiviseen palautteeseen verrattuna.

Ihmisten johtaminen vaatii perusyksikön päälliköltä paljon, mikä tarkoittaa, ettei kukaan ole valmis päälliköksi. Päällikön johtamistoiminta opitaan käytännössä. Oppaista, ohjeista ja koulutuksesta nuori upseeri saa teoreettiset perusteet perusyksikön johtamiseen ja teoria-tietojen soveltamiseen käytännössä. (Muona 2008, 151.) Nuori upseeri tarkkailee kouluttajana ollessaan päällikkönsä toimintaa, tekee havaintoja ja muodostaa kuvaa johtamiskäyttäytymisestään. Arvokkaita kokemuksia ovat hyvät ja mieleen painuvat johtamisuoritukset itsensä ja toisten tekeminä. Jatkuva itsekritiikki ja itsensä kehittäminen ovat välttämättömiä päällikkönä kehittymisen kannalta. (Vuorio 1997, 30–31.) Ihmisten johtajana ke-

hittymistä auttavat kyky ja halu arvioida toimintaansa ja kehittää sitä jatkuvasti (Jalava 2001, 19).

### 3.5 Perusyksikön päällikön johtamiskäyttäytyminen teorian valossa

Aikaisempien tutkimusten (Vuorio 1997; Suvanto 2011) ja selvitystöiden (Karjalan prikaatin kysely 2008, Siilasmaa ym. 2010) mukaan näyttää siltä, että päälliköiden työpanos kohdentuu hallinnollisiin töihin ja kouluttamistehtävät jäävät vähemmälle. Tuominen (2012, 79) huomauttaa, että mahdollisesti tilanne voi olla huomattavasti synkempi monissa tutkimusten ulkopuolelle jääneissä perusyksiköissä, joissa päällikkö on täysin *paitsiossa* yksikkönsä koulutuksen käytännön toteutuksesta. Päällikkö voi hautautua hallintokuorman alle ja häneltä ei kysytä ohjeita ja neuvoja, olettaen: ”*Ei se paperinpyörittäjä kuitenkaan ehdi tai tiedä tästä mitään.*” Myös puolustusvoimien ulkopuolella on havaittu sama asia. Työyksikön esimieheen kohdistuvien odotusten ja paineiden keskellä moni esimies tuskailee osaamattomuutensa ja riittämättömyytensä kanssa. Vajavaisuuden tunnetta eivät luo pelkästään ajan puute ja lukuisat työtehtävät vaan ristiriitaiset odotukset ja vaatimukset siitä, miten esimiehen pitäisi toimia ja millainen hänen pitäisi olla. (Järvinen 2011a, 69.)

Perusyksikön päällikön ohjeen (1996) antamat toimintamallit ovat esimieskeskeisiä. Toimintamalleissa korostuvat johtajavaltainen ote, tarkasti määritellyt vastualueet, yksityiskohtaiset tehtäväkuvaukset sekä toimintojen säätely tarkoilla määräyksillä. Nämä kaikki asiat ovat tunnusomaista Max Weberin byrokraattiselle organisaatiomallille (ks. Juuti 2003, 81; Wiio 1973, 13) ja näkyvät sotilasjohtamisen kulttuurissa edelleen. Sotilasorganisaation hierarkkisuus ja byrokraattisuus on perusteltua, mutta tutkijat näkevät eri puolilla maailmaa, että tulevaisuudessa tärkeimmiksi johtajan taidoiksi muodostuvat ihmisten johtaminen, strateginen suunnittelu, innostaminen ja sitouttaminen sekä muutoksen hallinta (Leslie 2009, 9).

Kirjallisuuden mukaan päällikön tehtävät painottuvat asioiden johtamisen puolelle, mutta johtajuudella on ratkaiseva merkitys siinä, miten päällikkö tehtävässään onnistuu. Päällikön tehtävässä korostuvat oikean roolin löytäminen sekä ihmissuhdetaidot ja -valmiudet. (Suvanto 2011, 34.) Perusyksikön päällikön ohjeessa (1996, 19–25) mainitaan ihmisten johtamisen näkökulmasta yhdeksi päällikön tärkeimmistä tehtävistä hyvän hengen luominen ja ylläpitäminen työyksikössä, mitkä myös Yukl (2010, 506–507) näkee yhtenä tehokkaan johtamisen ulottuvuutena. Päälliköllä on johdettavanaan eri henkilöstöryhmiä, joiden oikea johtaminen luo perustan yksikön tavoitteiden saavuttamiselle. Tehtävien runsas määrä ja laatu edel-

lyttävät päälliköltä suurta perehtyneisyyttä, tehtävien delegointia ja asiantuntijoiden hyväksikäyttöä. (Vuorio 1997, 11.)

Päällikön roolia pohdittaessa yksikkönsä johtajana, ei pidä unohtaa, että hän on samalla työpisteensä esimies. Iivarisen (2013, 23) näkemyksen mukaan päälliköllä voi olla enemmän tarvetta käyttäytyä organisaattorin ja asioiden johtajan kuin ihmisten johtajan roolin mukaisesti. Esimiestyö vaatii päälliköltä runsaasti aikaa. On sanomattakin selvää, että suurin osa siihen liittyvistä tehtävistä kuuluu henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen eli niin sanottuihin hallinnollisiin töihin. (Suvanto 2011, 74.) Nämä eivät kuitenkaan saisi viedä kokonaan päällikön työpanosta, koska pelkkä työn tai tehtävän käskeminen alaiselle ei enää nykyhteiskunnassa riitä. Maailman ja ihmisten muuttumisen vuoksi sotilasjohtamisessa korostuvat nykyisin syväjohtamisen menetelmät. Alaiset eivät enää hyväksy vahvoja autoritäärisiä johtamisotteita ja -menetelmiä. Päällikön tehtävä on johtajana kohdata alaiset yksilöinä sekä osata motivoida heitä työhönsä, mutta esimiehenä päällikön on tehtävä päätöksiä ja kannettava vastuu. (Jääskä & Lehtonen 2010, 33.)

Lait, määräykset, ohjesäännöt, oppaat, koulutuskäskyt ja päällikön esimiehet – organisaation edustajat – velvoittavat päällikköä hallinnollisiin tehtäviin. Samaan aikaan kuitenkin organisaatio eli esimiehet olettavat, että päällikkö on yksikkönsä pääkouluttajana koulutus-tehtävissä. Ristiriitaisessa tilanteessa päälliköt eivät kykene jakamaan työtehtäviään organisaation odotusten mukaisesti. (Vuorio 1997, 27.) Hallinnon määrä painottuu päällikön työkuvassa, eikä hallinnollisia tehtäviä eli asioiden johtamista ole syytä väheksyä tai ajatella, että se olisi huonompi johtamiskäyttäytymisen ilmenemismuoto kuin ihmisten johtamista painottava johtajuus. Päällikkö ei pysty osallistumaan koulutuksen käytännön johtamiseen niin paljon kuin haluaisi, mutta onnistuakseen haastavassa päällikön tehtävässä vaaditaan molempien johtamismuotojen ilmentämistä sopivassa suhteessa. (Suvanto 2011, 32; Tuominen 2012, 87–88.)

Näyttää siltä, ettei päällikkö ole yksikkönsä pääkouluttaja, jos määritelmällä tarkoitetaan sitä, että hän olisi yksikkönsä koulutuksen käytännön johtaja ja keskeisin tietoresurssi (Tuominen 2012, 79; Linnamaa & Paaso 2007, 54). Vuorion (1997) tutkimuksen mukaan päälliköillä olisi halukkuutta ja tahtoa toimia koulutuksen kärkiosaajana, mutta hänellä ei ole siihen mahdollisuuksia. Tuominen (2012, 79) ehdottaa, että päällikön pääkouluttaja tehtävä tulisi ymmärtää aikaisempaa kokonaisvaltaisempana, koska nykypäivänä päällikkö muumioituu toisinaan tuijottamaan tietokonenäytön tiimalasia. Tuominen pitää myös epätodennäköisenä,

että päällikkö pystyisi itse säännöllisesti johtamaan yksikkösulkeisia, aseksittelyharjoituksia, taisteluammuntoja tai perusyksikkönsä urheilukilpailuja.

Viime kädessä organisaation menestys ja lähes kaikki ongelmat kulmineituvat johtamiseen. Päälliköllä on suuri haaste kyetä johtamaan, toimimaan esimiehenä ja työskentelemään saumattomasti johtoryhmässä. (Jääskä & Lehtonen 2010, 59.) Päällikön olisi kyettävä siirtämään painopiste toimistotöistä kentälle koulutuksen johtamiseen ja valvontaan (Karjalan prikaatin kysely. Liite 2 s 2–3). Valvontatehtävä on lähempänä ihmisten johtamistehtävää kuin moni toimistotehtävä, mutta valvominen kuuluu keskeisesti myös asioiden johtamisen ulottuvuuksiin. Koulutuksen valvominen ja johtaminen voidaan nähdä sekä ihmisten että asioiden johtamisena sen mukaan, miten se toteutetaan. Koulutuksen valvominen on lähes ainoa keino, jolla päällikkö konkreettisesti ja näkyvästi johtaa alaisiaan.

Voidaan todeta, ettei päällikön tehtäviä selkeästi pysty jakamaan asioiden ja ihmisten johtamistehtäviin, vaan suurin osa tehtävistä liittyy toinen toisiinsa. Ero ihmisten ja asioiden johtamisen välillä on erittäin hämärä ja horjuva. Vuorion (1997, 22, 27) tutkimuksen mukaan päälliköt arvostavat ihmisten johtamista erittäin paljon ja asioiden johtamista melko paljon. Vuorio toteaa, että perusyksikön johtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista. Myös hänen tutkimukseensa osallistuneet päälliköt pitivät itseään ihmisten johtajana. Näkökulma on mielestäni hieman kapeakatseinen byrokraattisessa organisaatiossa tai sillä haetaan sosiaalista hyväksyntää. Suvanto (2011, 33–34) toteaaakin, että päällikön tehtävässä johtamisen ja johtajuuden on oltava tasapainossa. Päällikkö on yksikössään alaisellensa johtaja ja esimies. Hänen on annettava alaisellensa tehtäviä ja vaatimuksia sekä vaadittava ja tarkkailtava tehtävien täyttämistä. Liian ankara vaatiminen ja tarkkailu huonon vuorovaikutuksen kanssa saattaa asettaa päällikön huonoon valoon alaisen silmissä.

## 4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TAVOITTEET

Usein laadullisessa tutkimuksessa sanaa *tutkimusongelma* ei haluta käyttää, vaan puhutaan *tutkimustehtävästä*. Tutkimustehtävä yleensä asetetaan laajaksi, ja se tarkentuu tai muuttuu tutkimuksen aikana (esim. Hirsjärvi 2010b, 126; Häikiö & Niemenmaa 2007, 52). Tässä tutkimuksessa minulla oli aluksi vain yleispätevä tutkimustehtävä, jolla pystyin aloittamaan tutkimuksen tekemisen. Työn aikana pohtiessani tutkimustani ja tutkimusasetelmaani eri näkökulmista lopulliseksi tutkimustehtäväksi muotoutui: Onko perusyksikön päällikkö asioiden vai ihmisten johtaja?

Tutkimustehtävän ratkaisin vastaamalla alakysymyksiin:

- Miten päällikkö jakaa omat ja varapäällikön tehtävät?
- Mitkä asiat päällikön näkökulmasta vaikuttavat tehtävien jakamiseen?
- Miksi päällikkö jakaa tehtävät kyseisellä tavalla?
- Esiintyykö päällikön näkökulmasta tehtävien jaossa ongelmia, haasteita tai häiriöitä?

Pro gradu -tutkimukseni tärkeimpänä tavoitteena ei ollut tuote vaan prosessi, jonka kävin läpi tuotetta tehdessäni. Prosessin aikana tavoitteenani oli syventää ymmärrystäni johtamisen teoreettiseen perustaan ja oppia tuntemaan erilaisten mallien soveltaminen erilaisissa toimintaympäristöissä. Lisäksi tavoitteenani oli syventää tietämystäni johtamiseen liittyvistä tieteenaloista ja hallita tieteelliset kriteerit täyttävän tutkimuksen laatiminen. Prosessin jälkeen minulla on valmiudet oman alani johtamiskäytäntöjen kehittämiseen ja johtamisteorioiden soveltamiseen käytännössä. (Virta 2007, 10–11.) Tutkimuksen sisällön tavoitteena oli ymmärtää ja kuvata mahdollisimman syvästi perusyksikön päällikön tehtävää asioiden ja ihmisten johtamisen näkökulmasta sekä tuoda julki perusyksikön päälliköiden ääni heidän tehtävästään – perusyksikön johtamisesta.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Luvun aluksi esitän tutkimusasetelmani (KUVIO 3) ja tutkimuksen tekemisen lähtökohdat. Tämän jälkeen perustelen tekemäni valinnat tutkimuksessa käyttämiäni menetelmien kautta sekä esitän, miten olen niitä käyttänyt. Lähestyn menetelmiä tutkimuksen perustan, tieteenfilosofisten taustaoletusten sekä tapaustutkimuksen näkökulmista. Luvun lopuksi esittelen tutkimuksen kohderyhmän sekä aineiston keräämisen ja analyysin toteuttamiset.

### 5.1 Tutkimusasetelma ja lähtökohdat

Tutkimuksen taustalla vaikuttaa fenomenologis-hermeneuttinen tieteenfilosofia. Tapaustutkimus toimii tutkimuksessa lähestymistapana. Tutkimustehtävää lähestyin päällikön kokemuksien kautta kysymällä, miten ja miksi hän jakaa tehtävät varapäällikkönsä kanssa valitsemallaan tavalla. Tutkimuksen empiirisen osan aineiston keräsin survey-kyselyllä ja teema-haastattelulla. Kyselyaineiston analysoin laskemalla tehtävämääriä ja suhdelukuja. Teema-haastatteluaineiston analysoin teoriaohjaavaa sisällönanalyysimenetelmää käyttäen.



KUVIO 3. Tutkimusasetelma

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on olennainen osa tutkimustaan (Hunt 2011, 297) eikä hän pysty sanoutumaan irti arvoistaan, sillä arvot muokkaavat sitä, miten tutkija ymmärtää tutki- maansa ilmiötä (Hirsjärvi 2010b, 161). Tutkimuksen alussa tutkijalla on yleensä ennako- oletuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista, mitkä voivat tulla kirjallisuudesta, ko- kemuksista ilmiöön tai henkilökohtaisista uskomuksista ja harhoista (Hunt 2011, 297).

Jos tutkijalla on vahvat ennakko-oletukset tutkimusaiheesta, kannattaa tutkijan välillä pohtia näkemystensä suhdetta tutkimuksen lähestymistapaan sekä kysyä itseltään, mitä odottaa löytävänsä tutkimuksella. Uudet havainnot latautuvat aina aikaisempien kokemusten tai oletusten perusteella. Tiedostamalla nämä kokemukset, tutkija ei muodosta sellaisia asetelmia, jotka rajoittaisivat tutkimuksellisia toimenpiteitä. (Häikiö & Niemenmaa 2007, 54; Eskola & Suoranta 2005, 19–20.) Oli ilmiselvää, että minulla oli ennakko-oletuksia, koska olin keskustellut ennen tutkimuksen aloittamista yhden tiedonantajan kanssa aiheesta. Lisäksi aineiston keruun toteuttaminen Kainuun prikaatissa saattoi olla riski, koska olen palvellut siellä kuusi vuotta ja tunsin tiedonantajista yli puolet vähintäänkin kohtalaisesti. Loput olin tavannut useita kertoja ennen tutkimusta. Voin sanoa, että minulla oli jonkinlainen ennakkokäsitys aiheesta ja aikaisempi tuttavuus tiedonantajiin saattoi vaikuttaa haastattelutilanteiden vuorovaikutukseen.

Laadullisessa tutkimuksessa törmää väistämättä subjektiivinen–objektiivinen-keskusteluun. Tutkijan tekemä kenttätyö on ainutlaatuinen tapa päästä enemmän tai vähemmän läheiseen kosketukseen tutkittavien kanssa, mutta samalla tutkijasta tulee subjektiivinen tutkimuselleen. Tutkijan on säilytettävä tutkittava ilmiö ja tutkimustilanne sellaisena kuin ne ovat. Tällöin voidaan puhua pyrkimyksestä tavoittaa tutkittavien näkökulma eli pysyä objektiivisena. Tutkija tunnistamalla ja tiedostamalla ihmiskäsityksensä sekä ennakkoluulonsa eli subjektiivisuutensa, on hänellä parempi mahdollisuus tarkkailla subjektiivisuuden vaikutusta, ja näin synnyttää mahdollisimman objektiivisiä tulkintoja. Tavoite on tutkimukselle ideaali ja tärkeä. (Eskola & Suoranta 2005, 16–18; Laine 2010, 34.)

Subjektiivinen–objektiivinen-keskustelun rinnalle on laadullisessa tutkimuksessa noussut käsite refleksiivisyys. Tutkijan toimiessa refleksiivisesti, hän tiedostaa toiminnan perusteet, sen yhteiskunnallisen sijoittuvuuden, vallan läsnäolon tutkimuksessa ja huomioi sen siinä, kuinka hän vie tutkimustaan eteenpäin. Refleksiivisyyden pyrkimyksenä on kiinnittää huomio tiedonluonteeseen ja syntyyn, jolloin tutkijan on tiedostettava, kuinka hän vaikuttaa tuotettuun tulkintaan ja kuinka tutkimus voi vaikuttaa tutkittuun todellisuuteen. (Saastamoinen 2004, 18–19.)

## 5.2 Tutkimuksen perusta

Sotilasjohtamisen tieteenalan taustatieteiden ollessa yhteiskunta-, ihmis- ja hallintotieteet (Virta 2007, 21), on tutkimusta mahdollisuus tehdä niin määrällisen kuin laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Käyttämäni menetelmän näen laadulliseksi, koska lähtökohtana oli to-

dellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman syvästi ja kokonaisvaltaisesti sekä tutkimuskohteen ymmärtäminen (esim. Hirsjärvi 2010b, 161; 2010a, 181).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu tekemään suuren joukon valintoja ja päätöksiä, joihin ei ole oikeaa vastausta eikä edes vakiintunutta käytäntöä (Eskola 2010, 202–203). Toisaalta sen voi nähdä haasteeksi, mutta itse koin sen helppoudeksi. Menetelmäkirjallisuuteen perehtyessäni en löytänyt yhtä oikeaa ja täydellistä tapaa (esim. Eriksson & Kovalainen 2011, 298), joka olisi sopinut minun tutkimukseeni, mutta kirjat tarjosivat runsaasti vaihtoehtoja. Näitä yhdistelemällä räätälöin itselleni juuri sopivan menetelmän. Tuomi ja Sarajärvi (2012, 17) varoittavat nuorta tutkijaa, ettei mikä tahansa kirjaston hyllystä löytyvä laadullisen tutkimuksen opaskirja kerro samasta asiasta, vaikka käyttää nimeä laadullinen tutkimus. Perehdyin menetelmäkirjallisuuteen huolella ja kriittisesti ristiin vertaamalla niitä valitsin tutkimukseeni sopivimmat menetelmät. Pidin mielessä, ettei lähde ole lopullinen totuus vaan kirjoittajan tulkinta tai mielipide asiasta.

Tarkasti katsottuna tutkimukseni ei ole puhtaasti laadullinen, koska keräsin aineistoa niin määrälliselle tutkimukselle ominaiselle survey-kyselyllä kuin laadulliselle tutkimukselle tunnusomaisella teemahaastattelulla. Survey-kyselyaineiston pilkoin mitattavissa oleviksi muuttujiksi ja analysoin sitä laskemalla tehtävämääriä ja suhdelukuja. Kyselyaineistoa täydensin teemahaastattelulla, jolla pääsin syvälliseen selvitykseen yksilön tajunnasta sekä käsityksistä, minkälainen henkilökohtainen merkitys tai mieli jollakin asialla on tutkimalleni yksilölle. (Eskola, Koski-Jännes, Lamminluoto, Saaranen, Saastamoinen & Valtanen 2004, 6). Haastatteluaineiston analyysimenetelmänä käytin sisällönanalyysia, koska se on tekstianalyysi, jolla etsitään ja tarkastellaan inhimillisiä merkityksiä. Näihin perusteisiin nojaten näen laadullisen tutkimustavan tarkoituksenmukaiseksi tutkimuksessani. Käyttämiini aineistonkeruuta ja analyysimenetelmiin palaan luvuissa 5.6 Aineistonkeruumenetelmät ja aineiston kerääminen sekä 5.7 Sisällönanalyysin toteuttaminen.

Denzin ja Lincoln (2011, 6) sekä Metsämuuronen (2009, 220) mieltävät laadullisen tutkimuksen pohjautuvan eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan, koska laadullisella tutkimuksella ei ole yksiselitteisiä metodeja ja käytäntöjä, jotka olisivat täysin sen omia. Yhdyn osaksi Denzinin ja Lincolnin sekä Metsämuurosen näkemykseen, mutta eksistentiaalismin piirteitä en tässä tutkimuksessa näe. Näin ollen käsittelen seuraavassa fenomenologis-hermeneuttisia tieteenfilosofisia taustaoletuksia.



### 5.3 Fenomenologis-hermeneuttiset taustaoletukset

Fenomenologia kuvaa puhtaasti ilmiötä kokemukselle ilmenevällä tavalla. Lisäksi Husserl omaksuttaa käsityksen tajunnasta, sen rakenteesta ja toimintaperiaatteesta. Tämän käsityksen mukaan haastattelemieni päälliköiden tajunta muodostuu intentionaalisuudesta (kokemus on aina kokemus jostakin), mielellisyydestä (tajunta on merkityksiä), todellisuuden kokemisesta subjektiivisuudessa (koettu todellisuus muodostuu subjektiivisista merkityksenannoista), merkityksenannon ymmärtämisyhteyksistä (tulkintahorisontti) sekä esiymmärryksestä. (Judén-Tupakka 2007, 62; Latomaa 2009, 46–47.)

Fenomenologinen filosofia ilmenee tässä tutkimuksessa tavasta, miten tutkimuskohde ymmärretään. Kaikki tutkittavat tekevät samaa tehtävää, mutta jokainen ymmärtää ja kokee tehtävänsä omalla tavallaan. (Varto 1995, 71; Huhtinen 2001, 3; Puusa & Juuti 2011a, 41; Metsämurtonen 2008, 18.) Tutkimuksella muodostin ilmiöstä itselleni todellisen ja laajensin esiymmärrystäni ilmiön suhteen. Erityisenä päämääränä niin fenomenologiassa kuin tässä tutkimuksessa on kääntää huomio siihen subjektiiviseen kokemisen prosessiin, jossa maailma todellistuu. Pulkkinen (2010, 30) mukaan on itsestään selvää, että maailma voi hahmottua ja paljastua ihmiselle vain kokemuksissaan ja tietoisuuselämässään. Voidaan sanoa, että päälliköille kokemukset muotoutuvat merkitysten mukaan, jotka ovat fenomenologisen tutkimuksen varsinaisen kohde (Laine 2010, 29).

Fenomenologisessa tutkimuksessa huomio kiinnittyy ihmisen kokemuksiin ja niiden jäsentymiseen suhteessa johonkin kohteeseen (Puusa & Juuti 2011a, 41). Tällöin tutkimuksessani keskeistä on oivaltava havainnointi ja ymmärtäminen (esim. Judén-Tupakka 2007, 65). Mielin tutkivani kokemuksia, koska se käsitetään ihmisen kokemuksellisena suhteena omaan todellisuuteensa – maailmaan, jossa päälliköt elävät. Toisin sanoen, miten päälliköt kokevat tehtävänsä, organisaationsa ja alaistensa odotukset. Päälliköiden kokemukset ilmenevät suhteessa toisiin ihmisiin, kulttuuriin ja luontoon sekä syntyvät vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa. (Laine 2010 28–29.)

Husserlin filosofialle esitti kritiikkiä Martin Heidegger, jonka ajattelun mukaan kokemuksen tutkiminen on aina tulkintaa. Heideggerin ja hänen oppilaansa Hans-Georg Gadamerin luoma fenomenologiaa kutsutaan hermeneuttiseksi fenomenologiaksi. (Raatikainen 2004, 94; Gadamer 2005.) Hermeneuttinen tutkimus kohdistuu ihmisten väliseen kommunikaatioon, josta Dilthey määrittelee tulkinnan kohteiksi ihmisen ilmaisut kokonaisuudessaan eli kielellisten ilmaisujen lisäksi liikkeet, ilmeet ja eleet. Hermeneuttisia sääntöjä noudattaen voidaan pu-

hua vääristä tai oikeista tulkinnoista. (Laine 2010, 29, 31.) Ihmiselle hermeneutiikka merkitsee ymmärrystä itsestään, ymmärrystä käsillä ja esillä olevista välineistä sekä rakenteista, jotka ovat olemisen ymmärtämisen perusta (Niskanen 2009, 106).

Tässä tutkimuksessa kerään tietoa monipuolisesti ja tulkitsen menetelmäkirjallisuuden määrittämien sääntöjen mukaan päälliköiden kertomuksia. Tulkitsemalla muodostan mahdollisimman syvän ymmärryksen päälliköiden kokemusmaailmasta ja tämän avulla tutkimustehtävästäni. Koska ymmärtäminen on tulkintaa, ymmärtämisen perustana on aina esiymmärrys. Esiymmärrykseni avulla luon kontaktin tutkimuskohteeseen, minkä jälkeen laajennan tulkintapotentialiani tarkastelemalla vaihtoehtoisten tulkintojen joukkoa perustelemalla eri tulkintamahdollisuuksia. (Puusa & Juuti 2011a, 43; Laine 2010, 32.)

Tiedonantajan luomien merkitysten ymmärtämisen perusta on, että tutkijalla ja tiedonantajalla on jotain yhteistä ja tuttua. Tutkija ei voi aloittaa tulkintaansa tyhjästä, vaan yhteisöllinen perinne luo perustan tulkita tutkittavan kokemuksia ja ilmaisuja. Tämä mahdollistaa yleisemmän ymmärryksen muodostumisen tiedonantajasta (esim. Laine 2010, 33.), mutta on kuitenkin ongelmallista, sillä ihminen luontaisesti pyrkii ymmärtämään ilmiöitä sen mukaan, kuinka itse kokee ja ymmärtää sen. (Varto 1992, 58–59.)

Varron (1995, 79) kehotuksesta kiinnitin tutkijana huomiota siihen, miten päädyin tematisointiin sekä kohteeni kunkin hetkiseen ymmärtämiseen. Ymmärtämisessä otin huomioon, että eri aikoina ja eri ihmiselle maailma on merkityshorisonttina erilainen. Ihmisen mielenkiinto vaikuttaa hänen näkökulmaansa ja tapaansa ymmärtää maailmaa. (Varto 1995, 65–68.) On muistettava, että keskinäinen ymmärtäminen vaatii osapuolilta yhteisen kielen, mutta silti jokainen ymmärrys sisältää väärinymmärrystä (Gadamer 2005, 90; Puusa & Juuti 2011b, 20). Huggin (2008, 66) mukaan sotilasyhteisön kieli poikkeaa monissa ilmauksissa varsin paljon yleisestä suomen kielestä. Näin ollen minulla tutkijana on etu työskennellä ja tehdä tutkimusta puolustusvoimien sisällä, koska tällöin minä ja tutkittavat ymmärrämme toistemme käyttämää ammattisanastoa ja -kieltä.

Hermeneuttinen kehä kuvaa hyvin tämän tutkimuksen etenemistä ja tapaa ymmärtää. Ymmärrys etenee spiraalinomaisesti. Se lähtee aina tietyistä lähtökohdista ja palaa takaisin niiden oivaltamiseen ja ymmärtämiseen. Ymmärrys on rakenteeltaan kehällistä, eikä se liiku esiymmärryksen ja ymmärryksen välillä. Hermeneuttisen kehän tehtävä ei ole ainoastaan esiymmärryksen selventäminen, vaan se voi myös korjata esiymmärrystä. Oman lähtökohdan ymmärtäminen vapauttaa jossain määrin tutkijan esiymmärryksen orjuudesta. (Varto 1995, 69; Puusa

& Juuti 2011a, 43, 46.) Niin tutkimukseni rakenne kuin ymmärrykseni tutkimusaiheeseen rakentuivat spiraalinomaisesti. Keräsin tutkimusaineistoni kolmessa vaiheessa. Jokaisen tiedonkeruuvaiheen jälkeen analysoin ja tulkitsin keräämäni tiedon ennen kuin aloitin uuden tiedonkeruukierroksen. Näin ollen ymmärrykseni lisääntyi jokaisella kierroksella, ja seuraavasta tiedonkeruuvaiheesta tuli entistä syvällisempi, koska edelliset olivat laajentaneet esiymmärrystäni tutkimusaihetta kohtaan.

Fenomenologian ensisijaisena tutkimuskohteena on kokemuksellinen todellisuus, mikä tässä tutkimuksessa tarkoittaa, että miten päällikkö ja hänen kokemuksensa sijoittuvat toisiinsa nähden (Pulkinen 2010, 29; Puusa & Juuti 2011b, 21). Todellisuus ei avaudu päällikölle jonakin neutraalina massana, vaan on olemassa hänen ajatustensa ja tekojensa tuottamissa merkityksissä. Minä tutkijana en voi ymmärtää heidän ajatuksiansa ja tekojansa ellen tavoita heidän todellisuuttaan. (Laine 2010, 29; Judén-Tupakka 2007, 64.) Todellisuus muodostuu niistä asiakokonaisuuksista, joista päälliköiden elämäntilanteet voivat periaatteessa muodostua ilman, että niin välttämättä tapahtuu (Perttula 2009, 117). Totuuden ymmärtämistä rajoittaa hermeneuttinen tilanne, koska tietämättäänkin ennakkoluulot rajoittavat ihmistä (Gadamer 2005, 21).

Judén-Tupakan (2007, 65, 85) mukaan fenomenologia sopii hyvin erilaisten kohteiden ja varsinkin sellaisten tutkimiseen, mitä on tutkittu vähän, dynaamisesti tai prosessinomaisesti. Tutkittavalle kohteelle on ominaista, että sitä on vaikea staattisesti pysäyttää ja ilmiöstä tarjolla oleva tieto on vahvasti esioletusten värittämää tai niin sanottua hiljaista tietoa. Tällaisessa tapauksessa tutkija tavoittelee tutkittavansa konstituutiota hänen elämismaailmansa kokemisesta. Näistä lähtökohdista Laineen (2010, 33) määritelmä sopii myös minun tutkimukseeni, tutkimuksen tavoitteena on tehdä jo tunnettu tiedetyksi. Lisäksi yritetään nostaa tietoiseksi ja näkyväksi sen, minkä tottumus on häivyttänyt huomaamattomaksi ja itsestään selväksi tai mikä on koettu, mutta ei vielä tietoisesti ajateltu. Tästä tutkimuksessani on kysymys. Päälliköt kuvittelevat olevansa asioiden tai ihmisten johtajia. Lisäksi päälliköt ja varapäälliköt ovat saattaneet jakaa tehtävänsä vanhentuneen ohjesäännön tai vanhan tottumuksen mukaan, mutta kukaan ei ole miettinyt, mitkä ovat perimmäiset syyt näiden asioiden takana. Seuraavassa luvussa käsittelen tapaustutkimusta, koska ymmärrän sen tutkimukseni lähestymistavaksi.

#### 5.4 Tapaustutkimus lähestymistapana

Tapaustutkimuksessa keskeisintä on itse tapaus tai tapaukset, joiden perusteella tutkimuskysymykset ja -asetelma sekä aineiston analyysit rakentuvat. (Eriksson & Koistinen 2005, 1;

Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9.) Tapaustutkimus korostaa kehittyviä ryhmiä liitettyinä omiin ympäristöihinsä. Sitä käytetään monissa tilanteissa edistämään tietämystä yksilöistä, ryhmistä ja organisaatioista sekä niihin liittyvistä ilmiöistä. Tapaustutkimuksen menetelmää käyttävä tutkija mahdollistaa kokonaisvaltaisten ja merkityksellisten ominaisuuksien säilymisen todellisissa tapahtumissa – kuten yksilön elinkaari tai pienen ryhmän käyttäytyminen. (Yin 2009, 4.)

Tapaustutkimus voi sisältää yksittäisiä ja monitapauksellisia tutkimuksia (Stake 1994, 236; 1995, 1). Se ei ole ainoastaan laadullisen tutkimuksen muoto, ja näin ollen tapaustutkimus voi sisältää sekä laadullista että määrällistä aineistoa. Tapaustutkimuksen valitsemiselle ei ole selkeää kaavaa, vaan valinta riippuu suurelta osin tutkimuskysymyksestä. (Yin 2009, 4, 19.) Piekkari ja Welch (2011, 183) huomattavat, että tapaustutkimuksella ei ole antaa aloittelevalle tutkijalle valmiita reseptejä tai ohjetta tapaustutkimuksen toteuttamisesta, mutta tapaustutkimuksen vahvuus on sen joustavuus ja muuntautumiskyky eri tutkimusympäristöihin sopivaksi. Mitä enemmän kysymys etsii vastausta esillä olevaan seikkaan, sitä useimmin tapaustutkimuksen menetelmä on tutkimukselle tarkoituksenmukainen. Tapaustutkimus on relevantti, kun kysymyksessä vaaditaan kattavaa ja syvää kuvausta sosiaalisesta ilmiöstä. (Yin 2009, 4.) Perimmäinen tavoite on ymmärtää monimutkaisia ilmiöitä sekä etsiä, mikä on tavallista ja mikä tapauksessa on erityistä (Stake 1994, 238).

Kaikessa empiirisessä tutkimuksessa käsitellään tapauksia, mutta niitä ei ymmärretä esimerkiksi määrällisen tutkimuksen tapaan tilastollisiksi yksiköiksi. Tutkittava kohde eli tapaus on useimmiten tapahtumakulku tai ilmiö, jossa tarkastellaan vain yhtä tiettyä tapausta tai pientä joukkoa toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimuksen lähtökohta on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto ja kuvata tapaus perusteellisesti. (Laine ym. 2007, 9–10; Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 185; Hammersley & Gomm 2006, 3.) Stake (2006, 23) lisää, että tapauksen ei tarvitse olla henkilö tai yritys, vaan se voi olla mikä tahansa mielenkiintoinen rajattu järjestelmä.

Yin (2009, 47–50) kuvailee tapaustutkimusta seuraavasti: 1) Tapausta tutkitaan kokonaisvaltaisesti eli holistisesti sen todellisessa ympäristössä. 2) Tapauksen ja ilmiön rajat ovat hämärä. 3) Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita sosiaalisista prosesseista. 4) Käytetään monipuolisia aineistoja ja menetelmiä. 5) Aikaisempia teorioita hyödynnetään. Kaikki edellä esitetyt seikat kuvaavat osuvasti minun tutkimustani ja tutkimusstrategiaani, joten tutkimuksessani on kyse tapaustutkimuksesta. Tutkimuksellani haluan ymmärtää syvällisesti todellisen elämän ilmiötä.

Tapaustutkimukselle on ominaista, että sillä pyritään selvittämään jotakin, mikä ei vielä ole tiedossa tai mikä vaatii lisäselvitystä. Sillä on mahdollista testata, laajentaa, täsmentää tai tutkia aiemmin esitettyjä tai kokonaan uusia ideoita ja teorioita. (Laine ym. 2007, 10, 19.) Yin (2009, 8) jakaa tapaustutkimuksen tutkivaan, kuvailevaan ja selittävään tutkimukseen. Hän huomauttaa, että menetelmissä on suuria päällekkäisyyksiä, vaikka pääsääntöisesti jokainen menetelmä eroaa selvästi toisistaan. Tämä tutkimus on osin selittävä, mutta pääosin kuvaileva, koska vastasin tutkimustehtävän alakysymyksiin: miten ja miksi. Miten ja miksi ovat tapaustutkimukselle tunnusomaisia tulkintaa vaativia tutkimuskysymyksiä. (Yin 2012, 4–5, 13–14; Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 186; Eriksson & Koistinen 2005, 12–13.)

Laineen ym. (2007, 10) mukaan on kaksi tapaa aloittaa tapaustutkimus. Lähdetään liikkeelle kiinnostavasta tapauksesta ja pohtia, mitkä käsitteet sopivat sen analysointiin ja mistä tapaus kertoo eli mikä on tapauksen kohde. Toisessa vaihtoehdossa tutkimuksen kohde on jo selvillä, jolloin etsitään tapaus, jossa voidaan käyttää ja kehittää tiettyjä käsitteitä. Laine ym. (2007, 10) kuitenkin täsmentävät, että yleensä tapaustutkimus on jotain näiden kahden ääripään väliltä, jossa niin tapaus vaikuttaa käsitteiden valintaan kuin käsitteet tapaukseen. Tässä tutkimuksessa lähdin liikkeelle ensimmäisen vaihtoehdon kaltaisesta tilanteesta. Minua kiinnosti, miksi päälliköt johtavat yksiköitensä eri tavoilla. Tutkimuksen aloittaessa valitsin tapaukselle kohteen ja tutkimuksen aikana toin tapauksen rinnalle käsitteitä teoriasta. Johtopäätöksissä pohdin, mistä tapaus kertoo.

Yleistettävyyys on ehkä kiistanalaisin kysymys tapaustutkijoiden keskuudessa. Leino (2007, 214) kirjoittaa, että yleistettävyyden sijaan oleellisempaa olisi tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen, mutta onnistunut tapaustutkimus voi tarjota mahdollisuuden empiiriselle yleistämiselle, jos sellainen tutkijalla on tavoitteena. Samoilla linjoilla ovat myös Ward Schofield (2006, 69–97) sekä Gomm, Hammersley & Foster (2006, 98–115). Hammersley & Gomm (2006, 14) lisäävät, että yleistettäessä tutkijan on esitettävä strategia, jolla hän on päätenyt yleistämisen tuloksiin sekä tuotava julki asiaan liittyvät ongelmat. Päinvastaisesti Staken (2006, 19–26), Lincolnin ja Guban (2006, 27–44) sekä Donmoyerin (2006, 45–68) mielestä on tarpeetonta tai mahdotonta argumentoida tarkkaa kuvausta naturalistisesti yleistettäväksi tai siirrettäväksi. (Hammersley & Gomm 2006, 14.) Lincoln ja Guba (2006, 27) toteavat yksioikoisesti: *”Yleistämisen ongelma on se, että sitä ei voi soveltaa yksityiskohtaiseen tietoon.”*

Yleistettävyydskysymykseen mausteensa tuo tapaustutkimuksen tyypittely. Yin (2009, 47–50) jakaa tapaustutkimuksen kriittiseen, äärimmäiseen / ainutlaatuiseen, tyypilliseen, paljastavaan

sekä pitkittäisotokseen perustuvaan tapaukseen. Mitchell (2006, 170–171) puolestaan on päätenyt jakamaan tapaustutkimustyyppit kompleksisuuden (miten tutkija ymmärtää toimintaympäristön ja tapauksen rajan) perusteella yksittäiseen tilanteeseen, sosiaaliseen tilanteeseen sekä laajennettuun tapaustutkimukseen. Tyypin määrittely avaa yhden näkökulman yleistämisen kysymykseen, koska tutkimuksen tyyppi määrittelee yleistettävyyden rajat ja sen, mitä voidaan sanoa (Laine ym. 2007, 31–32).

Oman tutkimukseni näen pääosin Yinin jaottelun mukaan tyypilliseksi, mutta piirteitä myös paljastavasta tapaustutkimuksesta esiintyy. Niin tyypillisen kuin minunkin tutkimuksen tavoitteena on kuvata jokapäiväisiä tai yleisiä olosuhteita ja tilanteita. Tyypillistä tapausta voi edustaa esimerkiksi tyypillinen lähiö, yksittäinen koulu tai minun tutkimuksessa perusyksiköiden päälliköt. Tyypillisestä tapauksesta kerätyn tiedon arvellaan olevan informatiivista ja keskimääräisten henkilöiden tai laitosten kokemuksiksi verrattavaa. Paljastavalle tapaukselle on ominaista, että tarkastelun kohde tavalla tai toisella tiedetään, mutta sitä ei ole tutkittu aikaisemmin. (Yin 2009, 48–49; Laine ym. 2007, 33.)

Tapauksella tarkoitetaan tutkimuksen kohdetta eli objektia (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 187). Syrjälän (1988, 19) mukaan tapaus voidaan valita siten, että se on 1) mahdollisimman tyypillinen, 2) kriittinen / rajatapaus, 3) ainutkertainen tai 4) paljastava. Itse valitsin tapaukseksi mahdollisen tyypillisen tapauksen. Ensiksi suunnittelin valitsevani tapauksen Kaartin jääkäriyrykmentistä, koska Suvanto (2011) keräsi tutkimusaineistonsa sieltä. Päädyin kuitenkin Kainuun prikaatiin, koska sieltä pystyin ottamaan tutkimukseeni päälliköitä eri aselajeista ja erilaisista yksiköistä, joten sain tapauksestani mahdollisimman tyypillisen. Lisäksi päälliköiden tunteminen entuudestaan auttoi minua valikoimaan heistä sopivimmat tutkimukseeni.

Tapaustutkimusaineiston keräämisessä käytetään yleensä useita menetelmiä päällekkäin, joilla tyypillisesti tavoitellaan nimenomaan ilmiöiden kuvaamista. Aineistosta pitäisi muodostaa tavalla tai toisella kokonaisuus eli tapaus (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 185), vaikka useat tapaustutkimukset nojautuvat liian suppeaan aineistoon. Esimerkiksi yksi haastateltava yritystä kohden ei riitä rikkaan aineiston ja kontekstin ymmärryksen tuottamiseen. (Piekkari & Welch 2011, 193.) Yin (2012, 10) listaa tapaustutkimuksen aineiston keruutavoiksi suoran ja osallistuvan havainnoinnin, haastattelun, arkistotiedon, asiakirjatiedon sekä muut lähteet. Kaikkia menetelmiä voidaan käyttää yhdessä tai erikseen parhaalla mahdollisella tavalla tuottamaan tietoa juuri kyseiseen tutkimukseen, joten tapaustutkimuksessa on usein kysymys triangulaatiosta niin kuin minunkin tutkimuksessani.

Laadullisen tutkimuksen piirissä triangulaatiota on suosittu tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä kriteerinä (Tuomi 2007, 153). Denzin (1978) erottaa triangulaatiot aineisto-, tutkija-, teoria ja menetelmätriangulaatioihin. Tässä tutkimuksessa on kyse menetelmätriangulaatiosta ja tarkemmin sanottuna metodien välisestä triangulaatiosta. Metodien välisellä triangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että eri metodeilla kerätään tietoa samasta tapauksesta. (Miles & Huberman 1994b, 267; Janisick 1994, 214–215; Tuomi & Sarajärvi 2012, 143–145.)

Tutkimuksessani ensin hahmotin tilastollisella aineistolla tapauksen ääriviivoja, ja tämän jälkeen syvennyin aineistosta esiin nousseeseen tapaukseen laadullisella tutkimuksella. (esim. Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 192). Osa tutkijoista kritisoi triangulaatiota tulosten luotettavuuden selittäjänä. Tapaustutkija ei voi käyttää triangulaatiota automaattina, vaan sillä voidaan syventää empiiristä ja käsitteellistä ymmärrystä tapauksen eri puolista. On itsestään selvää, että löydökset ja johtopäätökset täydentävät toisiaan, kun niille on olemassa useita todisteita, todistajia ja menetelmiä. (Laine ym. 2007, 23–24.)

Laine ym. (2007, 34) varoittavat, että kaikissa tapaustutkimuksissa on mahdollista tapauksen paljastuminen toisenlaiseksi kuin alun perin oletettiin. Monesti tyyppi selviää vasta tutkimuksen kuluessa, joten ei pidä sitoutua orjallisesti vain yhteen tyyppiin tai menetelmään, vaan käyttää itselle hyödyllisintä ja vaihtaa se tarvittaessa (Yin, 2009, 8). Männistö (2002, 134) kiteyttää, että tapaustutkimukselle on ominaista oppimisen avoimuus, joka koskee myös tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tutkimuksen on mahdollista päätyä yllättävään tulokseen ja asettaa entiset paradigmat uuteen valoon, tai tutkimus voi tuoda esiin paradoksin suhteessa aikaisempaan tietoon, koska tapaustutkimuksen metodologia antaa tällaiselle lopputulokselle tilaa erityisen paljon. Tapaustutkimus tarkastelee usein monimutkaisia ja pitkään jatkuvia ilmiöitä. Tutkijaa motivoi tunne tai tieto siitä, että tapaus on ainutlaatuinen ja tärkeä, vaikka sen lopullinen merkitys paljastuu vasta tutkimuksen kuluessa. (Laine ym. 2007, 10.)

Edellä esittämäni tapaustutkimuksen ominaisuudet liittyvät tutkimukseeni keskeisesti. Valitsin tutkimukseni lähestymistavaksi tapaustutkimuksen, koska miten ja miksi kysymykset ovat keskeisellä sijalla tutkimuksessani, tutkijana en pystynyt kontrolloimaan tutkittavaa tapausta, tutkittavasta aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta sekä tutkimuskohde on elävässä elämässä oleva ilmiö (esim. Eriksson & Koistinen 2005, 5).

## 5.5 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimukseni tiedonantajiksi valitsin viisi perusyksikön päällikköä kolmesta eri aselajista. Tiedonantajat valitsin tarkoituksenmukaisesti siten, että tavoitteenani oli kerätä aineisto sellaisilta henkilöiltä, joilla on mahdollisimman laajasti kokemusta tutkimusaiheestani. Voidaan puhua tarkoituksenmukaisesta tai harkinnanvaraisesta näytteestä (Puusa 2011a, 76; Eskola & Suoranta 2005, 61).

Tutkittavat päälliköt olivat iältään 31–35-vuotiaita, ja he olivat valmistuneet upseerinvirkaan vuosien 2001 ja 2006 välillä. He olivat työskennelleet yksikön varapäällikköinä vuodesta neljään vuotta ennen päälliköiksi siirtymistä. Päällikköinä he olivat toimineet seitsemästä kuukaudesta seitsemään vuoteen. Työparina nykyisen varapäällikkönsä kanssa päälliköt olivat toimineet muutamasta viikosta kahteen vuoteen. Komennus- ja sotaharjoitusvuorokausia päälliköillä oli saapumiserän 2/12 aikana ollut 29–40 kappaletta. Kukaan päälliköistä ei ollut ollut poissa töistä vuosilomia lukuun ottamatta.

Tutkimuksessa mukana olleiden yksiköiden varapäälliköt olivat iältään 29–35-vuotta. He olivat valmistuneet upseerinvirkaan vuosina 2007–2010, mutta neljällä oli aikaisempaa työkokemusta opistoupseerin tai määräaikaisen nuoremman upseerinviroista. Varapäällikköinä he olivat toimineet yhdeksästä kuukaudesta kahteen vuoteen. Komennus- ja sotaharjoitusvuorokausia varapäälliköillä oli saapumiserän 2/12 aikana ollut 26–32 kappaletta. Yhden varapäällikön kahden kuukauden poissaolon ja vuosilomien lisäksi tutkimusjakson aikana muut eivät olleet poissa töistä.

Yksiköissä, joissa päälliköt palvelivat, oli tutkimusajankohtana varusmiespalvelusta tai naisten vapaaehtoista asepalvelusta suorittamassa 120–170 henkilöä. Yksiköiden henkilökunta koostui sotatieteiden maistereista, sotatieteiden kandidaateista, opistoupseereista ja aliupseereista. Määräaikainen reservinupseeri palveli yhdessä yksikössä ja sopimussotilaita oli kolmessa yksikössä. Yksiköiden henkilökunnasta peruskoulutettuja – eli he ovat suorittaneet vähintään sotilasammattilliset perusopinnot (SAMOK 1-opintokokonaisuuden) – oli 75–100 prosenttia. Yksiköiden henkilökunnasta oli valmistunut Maanpuolustuskorkeakoulusta tai tullut virkaan viimeisen kahden vuoden aikana 25–64 prosenttia. Yksiköiden henkilökunta oli keski-iältään 25–30-vuotiaita. Yksiköiden väapelit olivat yhden henkilön opistoupseerin jatkokurssia ja vuosilomia lukuun ottamatta töissä koko tutkimusajanjakson, kuten myös saapumiserän johtajat pois lukien yksi yksikkö, josta saapumiserän johtaja puuttui koko tutkimusjakson ajan.



## 5.6 Aineiston kerääminen

Tutkimukseni empiirisen aineiston kerääminen jakautui kolmeen vaiheeseen: tehtävänkuvauksen keräämiseen, survey-kyselyyn ja teemahaastatteluun. Eri tutkimuksissa termeillä *kysely* ja *haastattelu* ymmärretään eri asioita. Tässä tutkimuksessa haastatteluksi ymmärrän sellaisen tilanteen, jossa kaksi ihmistä keskustelee kasvotusten ja haastattelija tallentaa tiedonantajan vastaukset muistiin. Kyselyksi ymmärrän tilanteen, jossa tiedonantaja täyttää oma-toimisesti kyselylomakkeen, esimerkiksi postikyselyssä tai vastaavassa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 73; Fontana & Frey 1994, 361.)

Ensimmäisen kerran otin tutkimukseni vuoksi yhteyttä mahdollisiin tiedonantajiin vuoden 2012 marraskuussa. Kaikki viisi päällikköä, joita lähestyin, suostuivat tutkimukseeni. Pyysin heitä lähettämään omat ja varapäälliköidensä tehtävänkuvaukset sähköpostina minulle. Sain tehtävänkuvaukset viikon sisällä ja aloin perehtymään niihin.

### 5.6.1 Survey-kysely aineistonkeruumenetelmänä

Kyselylomakkeella kerätty aineisto mielletään useimmiten määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, ja sellaiseksi myös minä ymmärrän sen tutkimuksessani (Tuomi & Sarajärvi 2012, 74–75). Kyselylomakkeen käytössä korostuu ennakkosuunnittelu, koska tulkitessa lomaketta tutkija ei voi tehdä tarkentavia kysymyksiä tai havaintoja eikä tietää ovatko tiedonantajat ymmärtäneet kysymykset samalla tavalla kuin tutkija on ne tarkoittanut. Lisäksi vastaaja on voinut vastata tavalla, jolla tutkija ei ole tarkoittanut vastaamisen tapahtuvan. (Valli 2010, 236–237.) Näitä väärin ymmärryksiä vähensin käyttämällä kyselylomakkeeni runkona Suvannon (2011) käyttämää kyselylomaketta. Suvannon lomakkeeseen, lähdekirjallisuuteen sekä päälliköiden ja varapäälliköiden tehtävänkuvauksiin perehtymällä muokkasin lomakkeesta tutkimukseeni sopivan, lisäämällä ja poistamalla kysymyksiä tarpeen mukaan (Liite 1).

Kyselylomakkeeseen tuli kaikkiaan 30 päällikön, varapäällikön ja heidän yksiköidensä taustatietoja koskevaa kysymystä sekä yhteensä 160 kysymystä, jotka koskevat päällikön ja varapäällikön tehtäviä. Kyselylomakkeesta sekä kysymykset että tutkimuksen toteuttaminen olivat täysin strukturoituja. Päämääränä oli saada vastaus jokaiseen kysymykseen annettujen vaihtoehtojen sisällä. (esim. Tuomi & Sarajärvi 2012, 74–75.) Kyselylomakkeella kerätyn aineiston päämääränä oli tietämykseni syventäminen tutkittavasta tapauksesta. Lisäksi perehdyttyäni ja analysoituani kyselyaineiston uskon, että kykenin muotoilemaan haastattelukysymykset paremmin ja näin pureutumaan syvemmälle tapauksen sisälle.

Kyselylomakkeen lähetin tiedonantajille vuoden 2013 tammikuun ensimmäisellä viikolla. Kyselylomakkeessa ohjeistin vastaamaan kyselyyn saapumiserän 2/12 perusteella, ja pyysin palauttamaan kyselylomakkeen kahden viikon kuluessa. Määräaikaan mennessä sain neljä vastausta viidestä. Viimeinen vastaaja pyysi viikon lisää vastausaikaa muihin työkiireisiin vedoten. Viikon kuluttua tästä viimeisen vastauksen saatuani kokosin vastaukset yhdeksi taulukoksi. Kyselylomake ja siihen saadut vastaukset on esitetty liitteessä 1.

### 5.6.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Viimeinen empiirisen aineiston keruuvaiheeni alkoi sopimalla tiedonantajien kanssa haastatteluajankohdat. Tässä vaiheessa yksi vastaaja kieltäytyi osallistumasta haastatteluun muiden työkiireiden vuoksi, joten jouduin hankkimaan hänen tilalleen uuden tiedonantajan. Uuden tiedonantajan saaminen ei tuottanut ongelmia, vaan se löytyi ensimmäisellä puhelinsoitolla. Hän täytti kyselylomakkeen saman viikon aikana ja osallistui muiden tiedonantajien kanssa samaan aikaan haastatteluun. Haastattelusta kieltäytyneen kyselylomakevastaukset poistin tutkimusaineistosta.

Teemahaastattelurungon laadinnan aloitin saatuani kyselylomakkeiden vastaukset. Perehdyin vastauksiin ja analysoin niitä sekä luin lisää lähdekirjallisuutta. Rakensin teemahaastattelurungon neljän aihealueen ympärille: 1) tehtävien jakamiseen vaikuttavat asiat, 2) päällikön ja varapäällikön roolit, 3) kyselylomakkeen tulokset ja 4) ongelmat, haasteet tai häiriöt tehtävien jakamisessa. Sovittuani kaikki haastattelut toteutettavaksi vuoden 2013 helmikuun toisen viikon torstaiksi ja perjantaiksi, lähetin saman viikon maanantaina saatekirjeen (Liite 2) haastateltaville. Kirjeessä kerroin heille haastattelun toteuttamisesta, aihealueista sekä pyysin varaamaan tunnin aikaa haastattelun toteuttamiselle. Näin tiedonantajat pystyivät hieman perehtymään aiheisiin, mutta eivät kuitenkaan pystyneet miettimään valmiita vastauksia, koska eivät tieneet kysymysteni tarkkaa muotoa. (esim. Tuomi ja Sarajärvi 2012, 73; Puusa 2011a, 76–77.)

Haastatteluja edeltävinä päivinä laadin tarkemman haastattelurungon, joka on esitetty liitteessä 3. Tuomi ja Sarajärvi (2012, 72) suosittelivat esihaastattelun toteuttamista, jossa tutkija pystyy testaamaan haastattelurunkoaan, aihepiirien järjestystä ja saamaan selville haastattelun keston. Toiset kirjoittajat näkevät esihaastattelun teemahaastattelun välttämättömäksi ja tärkeäksi osaksi (Hirsjärvi & Hurme 2010, 73). En kuitenkaan toteuttanut esihaastattelua, sen varsinaisessa merkityksessä, koska en kokenut saavani siitä työtä vastaavaa hyötyä. Mielsin ensimmäisen haastattelun samalla esihaastatteluksi, koska valitsin haastateltavaksi sellaisen

henkilön, jonka kanssa olin keskustellut tutkimusaiheestani aikaisemmin. Tiesin saavani häneltä tutkimukseni kannalta käyttökelpoista materiaalia mahdollisista puutteellisista tai virheellisistä haastattelukäytänteistäni huolimatta. Lisäksi haastattelun epäonnistuessa olisin voinut uusia sen myöhemmin. Haastattelun kestollakaan ei mielestäni ollut merkitystä vaan asialla, jota haastattelussa käsiteltiin.

Kaikki haastattelut toteutin yksilöhaastatteluina päälliköiden toimistoissa suljetun oven takana (ks. Launonen 2004, 62). Toimistot olivat rauhallisia paikkoja haastatteluiden toteuttamiseen, eikä ulkopuolisia häiriöitä yhtä keskeytystä lukuun ottamatta ollut. Keskeytys ei kuitenkaan häirinnyt kokonaisuutta. Haastattelut olivat kestoltaan 40–63 minuuttia ja tallensin ne nauhurilla (ks. Puusa 2011a, 73; Hirsjärvi & Hurme 2010, 42–43). Haastatteluissa käytin haastattelurunkoa muistilistana varmistuakseni kaikkien aihealueiden läpikäymisestä. Keskustelun suuntautuessa omatoimisesti uuteen aihealueeseen, en seurannut orjallisesti haastattelurungon järjestystä. Haastattelutilanteessa muokkasinkin kysymysten muotoa sekä esitin lisäkysymyksiä ja tarvittaessa pyysin tarkentamaan vastausta. (esim. Tuomi & Sarajärvi 2012, 73–74; Hirsjärvi & Hurme 2010, 205.)

Haastatteluiden toteuttaminen oli mielestäni varsin helppo ja vaivaton tapa hankkia empiirinen aineisto, vaikka Fontana ja Frey (1994, 361) näkevät, että kysymysten kysyminen ja vastausten saaminen on paljon vaikeampaa kuin aluksi saattaisi luulla. Tutkijat kokevat myös, että laadullisen aineiston kerääminen on usein paljon vähemmän työtä vaativaa kuin aineiston analysointi (Eskola & Suoranta 2005, 114). Seuraavassa kappaleessa esitän käyttämäni analyysimenetelmän ja analyysin toteuttamisen.

## 5.7 Sisällönanalyysin toteuttaminen

Sisällönanalyysi on perusmenetelmä, mitä voidaan pitää yksittäisenä metodina tai väljänä analyysikehyksenä. Lisäksi se voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 91, 104.) Tämä tarkoittaa, että sisällönanalyysin nimeä kantavalla menetelmällä on useita variaatioita. Käyttämäni menetelmä muistuttaa eniten Tuomen ja Sarajärven (2012) esittämää yhdysvaltalaiseen perinteeseen perustuvaa sisällönanalyysia, jonka edustajia ovat esimerkiksi Miles ja Huberman (1994a; 1994b). Metsämuuronen (2009, 253) muistuttaa tutkijaa huomioimaan voimakkaat subjektiiviset ennakkokäsitykset tutkimustuloksia kohtaan. Ennakkokäsitykset eivät saa muuttaa tutkimusaineistoa analysoinnin aikana.

Sisällönanalyysin tekemisen aloitin vastaamalla kahteen peruskysymykseen. Ensimmäiseksi tein päätöksen, mikä tässä aineistossa minua kiinnostaa eli päätin etsinkö aineistosta yhteneväisyyksiä vai erityispiirteitä. Tässä tutkimuksessa se tarkoitti, että etsinkö syitä tehtävien jakamiseen vai etsinkö erilaisia syitä tehtävien jakamiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 90, 92.) Päätin etsiä ensimmäistä vaihtoehtoa, vaikka Mäkelä (1995, 45) kannustaa jälkimmäiseen, koska hän näkee erilaisuuksien jälkeen samanlaisuuden rikkaammin jäsentyneeksi. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tarkoitukseni ollut vertailla tiedonantajia toisiinsa. Lisäksi Tuomi ja Sarajärvi (2012, 90) näkevät, että homogeenisuuden tutkimiseen riittää suppeampi aineisto, kun heterogeenisuuden tutkimiseen.

Toiseksi tein päätöksen, minkälaista päättelyn logiikkaa käytän. Laadullinen tutkimus yleensä perustuu induktiiviseen päättelyyn, mutta Tuomen ja Sarajärven (2012, 95) mukaan tämä induktiivinen–deduktiivinen (yksittäisestä yleiseen–yleisestä yksittäiseen) jaottelu on tieteellisesti ongelmallista. Ajatellaan, ettei puhtaalla induktiolla tuotettu teoria voi syntyä vain havaintojen perusteella. Näin ollen käytin Eskolan (2010, 182–183) esittämää jaottelua, jossa hän puhuu aineistolähtöisestä, teoriasidonnaisesta ja teorialähtöisestä tutkimuksesta. Aineistolähtöisessä analyysissä teoria konstruoidaan aineistosta. Aineistosta luodaan teoreettinen kokonaisuus, jolloin analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja, vaan ne valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävän asettelun mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 95; Eskola 2010, 182–183.)

Teoriasidonnaisessa tai Tuomen ja Sarajärven (2012, 96–97) kutsumassa teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta analyysi ei suoraan nouse tai perustu teoriaan. Myös tässä mallissa analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa niitä ja toimii apuna analyysin etenemisessä. Analyysissä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava vaan uusia ajatuksia herättävä. Teorialähtöisessä analyysissä puolestaan lähdetään liikkeelle teoriasta ja palataan siihen empiriassa käynnin jälkeen. Yhteenvetona voidaan todeta, että näiden kolmen analyysimuodon erot liittyvät tutkittavaa tapausta kuvaavan teorian ohjaavuuteen aineiston hankinnassa, analyysissä ja raportoinnissa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 96–98; Eskola 2010, 183; Tuomi 2007, 130–131.)

Ennen analyysin aloittamista mietin pitkään, onko tutkimuksessani kysymys enemmän aineistolähtöisestä vai teoriaohjaavasta analyysistä. Päädyin siihen, että kyseessä on teoriaohjaava, koska teemahaastattelurungossa ja analyysin ylä- ja alaluokkien käsitteissä tukeudun aikaisemmin luotuihin teorioihin. Vastaavasti tutkimuksen teko vaiheessa tutkimustuloksia analysoimalla minulle paljastui, mihin teoriaan tulokset liittyvät. Yhdysvaltalaisessa perin-

teessä ei tunneta teoriaohjaavan sisällönanalyysin etenemisestä, mutta lähtökohtaisesti se etenee kuten aineistolähtöinen. Ero tulee abstrahointivaiheessa, jolloin empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 117.)

Aloitin analyysin tekemisen Milesin ja Hubermannin (1994a, 10–12; 1994b, 245–262) oppien mukaan: 1) redusoimalla eli pelkistämällä aineistoa, 2) klusteroimalla eli ryhmittelemällä ja 3) abstrahoimalla eli teoreettisia käsitteitä luomalla. Redusointia ohjaa tutkimustehtävä ja sen tarkoituksena on yksinkertaisesti karsia tutkimukselle epäolennainen pois joko tiivistämällä tai pilkkomalla aineisto osiin (Tuomi & Sarajärvi 2012, 109). Puusa (2011b, 117–118) huomauttaa, että pelkistämisen tavoitteena on aineiston informaation lisääminen.

Pelkistämisen (KUVIO 4) aloitin litteroimalla aineiston vuoden 2013 helmi–maaliskuun aikana. Litterointi tarkoittaa nauhoitusten muuttamista tekstimuotoon, mikä mahdollistaa kerätyn aineiston analysoinnin. Suoritin litteroinnin sana sanalta puhutun kielen mukaisesti, pois lukien omat selitykset kyselylomakkeen sisällöstä ja rakenteesta, koska niillä ei ollut aineiston sisällölle mitään arvoa. (esim. Ahonen 1994, 140.) Lisäksi litteroidessa muutin tiedonantajien käyttämät henkilöiden nimet virkatitteleiksi. Litteroitua tekstiä viidestä haastattelusta tuli 68 sivua. Litteroinnin jälkeen luin ja kuuntelin aineiston ennakkoluulottomasti useaan kertaan läpi, poimin 288 tutkimuskysymysten kannalta olennaista ilmausta Exel-taulukon ja pelkistin ne. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 109.)

Alkuperäinen ilmaus:	Pelkistys:
<i>"Me mennään tällä tyylillä, mikä meillä on tässä ja me on todettu, että se on hyvä." (Pääl 1)</i>	→ Hyväksi todettu toimintatapa

KUVIO 4. Pelkistäminen

Klusteroinnin ja abstrahoinnin eli luokittelun ja käsitteellistämisen katsotaan olevan samaa prosessia. Klusteroinnissa aineistosta pelkistetyt alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuutta tai erilaisuutta kuvaavia käsitteitä. Klusteroinnilla luodaan pohja tutkimuksen perusrakenteelle ja kuvataan alustavasti tutkittavaa ilmiötä. Abstrahoinnilla aineistolle luodaan ala- ja yläluokat sekä niille teoreettiset käsitteet. Abstrahointi etenee alkuperäisinformaation käyttämisestä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Abstrahoinnissa yhdistellään luokituksia niin kauan kuin se on aineiston sisällön kannalta mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 110–111.)

Klusteroinnin aloitin luokittelemalla aineiston tutkimuskysymysten ja teemahaastattelun teemojen mukaan, minkä Eskola ja Suoranta (2005, 152) sekä Hirsjärvi ja Hurme (2010, 147) suosittelevat tehtävän. Tämän jälkeen aloin abstrahoimaan (KUVIO 5) pelkistyksiä selkeistä ilmauksista alkaen. Kävin pelkistetyt ilmaukset useaan kertaan läpi ja aina kierroksen lopussa aakkostin aineiston alaluokkien mukaan, jolloin ne klusteroituivat automaattisesti. Lukiessani autenttisia ja pelkistettyjä ilmauksia useaan kertaan, pääsin syvemmälle aineistoon ja havait- sin yhdeksän epäolennaista ilmausta, jotka poistin. Lisäksi nimesin useita pelkistyksiä ja abstrahointeja uudella kuvaavammalla käsitteellä.

Alaluokkien karttuessa aloin käsitteellistämään yläluokkia, jolloin viimeiset ala- ja yläluokat syntyivät rinta rinnan. Tässä vaiheessa lopputuotoksena tutkimuskysymyksille oli 62 alaluokkaa ja 18 yläluokkaa. Keräsin ne yhdeksi kaavioksi ja poistamalla päällekkäisyyksiä tiivistin lopputuotoksen 32 alaluokaksi ja 13 yläluokaksi. Yläkäsitteitä abstrahoidessa osa käsitteistä nousi esiin aineistosta ja osa aikaisemmista teorioista, joten tämä vahvisti analyysini olevan teoriaohjaava. Nimesin ala- ja yläluokat mahdollisimman luokkaa kuvaavalla käsitteellä.

Pelkistys:	Alaluokka:	Yläluokka:
Hyväksi todettu toimin- tatapa	→ Päällikön kokemukset	→ Päällikön yksilölliset ominaisuudet

KUVIO 5. Abstrahointi

Analyysia olisi voinut jatkaa pidemmälle esimerkiksi tyypittelemällä tai kvantifioimalla, mutta se ei ollut mielestäni tarpeellista, koska tutkimusaineisto vastasi riittävällä tarkkuudella tutkimustehtäväni alakysymyksiä. Analysoimalla järjestetty aineisto ei ole koskaan tutkimuksen lopputulos, vaan tulokset on tämän jälkeen tulkittava (Puusa 2011b, 123–124). Eskola ja Suoranta (2005, 145) nimeävät tulkinnan tutkimuksen ongelmallisimmaksi vaiheeksi, koska siihen ei ole minkäänlaisia muodollisia ohjeita. Tulkinnat hedelmällisyys ja osuvuus perustuvat tutkijan tieteelliseen mielikuvitukseen. Seuraavassa luvussa esitän tutkimukseni tulokset ja johtopäätöksissä tulkitsen niitä eri näkökulmista.

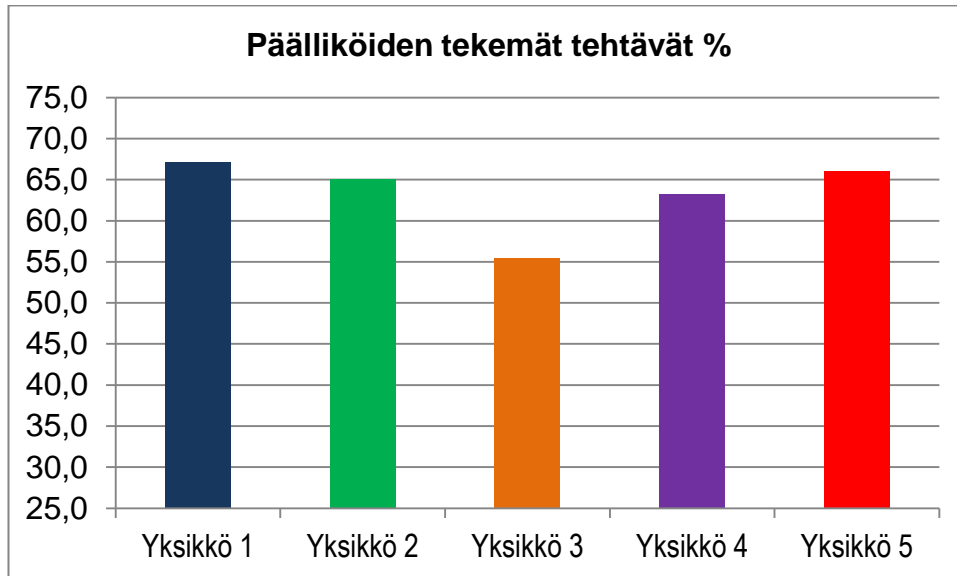
## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimustulokset esitän ensin survey-kyselystä ja sitten teemahaastattelusta. Tulosten yhteydessä esitän suoria lainauksia tiedonantajien kertomuksista, mistä lukija voi arvioida luokkien aitoutta. Suorien lainausten yhteydessä käytän päälliköiden lyhenteitä esimerkiksi ”Pääl 2”, joka tarkoittaa tutkimukseeni numeroiman yksikkö 2. päällikköä. Numeroinnin tarkoitus ei ole tiedonantajien vertailu, vaan ristiriitaisuuksien välttäminen ja selkeyden parantaminen. Monia lainauksia lyhensin käyttämällä hakasulkeita [...] kyseisessä kohdassa, josta tekstiä on jätetty pois. Lyhensin lainauksia, koska ne olivat turhan pitkiä ja ne sisälsivät epäolennaisuuksia tai täyte- ja toistosanoja. Muutamassa kohdassa käytän ”X” ja ”Y”-merkkejä korvaamaan liian tunnistettavissa olevia ominaisuuksia, jotta tiedonantajia ei pysty tunnistamaan vastauksista. Tulostulosten rinnalla tuloksia vertaillaan aiemmalla tutkimustiedolla.

### 6.1 Survey-kyselyn tulokset

Kyselylomakkeella oli tarkoitus selvittää yksityiskohtaisesti, miten päälliköt jakavat yksikönsä johtamiseen liittyvät tehtävät yksiköissään. Alla esitettyihin tuloksiin on laskettu tehtävämäärät prosentteina, jotta ne ovat vertailukelpoisia keskenään. Kyselyn vastausten mukaan jokaisella päällikkö–varapäällikkö parilla on eri määrä hoidettavia tehtäviä, mikä on todennäköisesti totta, koska yksiköillä on esimerkiksi eri määrä ampuma- ja taisteluharjoituksia. Tehtävien määriä laskiessa on otettava huomioon, että eri tehtävät eivät todellisuudessa ole samanarvoisia, vaikka ne kyselyssä arvoitettiin samalla tavalla. Esimerkiksi läpiviennin suunnittelu saattaa viedä työaikaa monta päivää tai viikon, kun taas asiakirjan hyväksyminen ja allekirjoittaminen minuutin tai kaksi.

## 6.1.1 Päällikön tehtävät



KUVIO 6. Päälliköiden tekemät tehtävät

Tehtävänkuvausten perusteella kaikkien päälliköiden tehtävät vastaavat lähes täysin toisiaan. Kuviota 6 tarkastellessa voidaan kuitenkin havaita, että päälliköiden tehtävämäärä yllättäen poikkeaa toisistaan. Päällikkö 3 tekee tai osallistuu 55,5 prosenttiin tehtävistä, kun muiden päälliköiden vastaava työmäärä on 63,3–67,1 prosentin välillä. Samansuuntaisen huomion teki Suvanto (2012, 56) tutkimuksessaan. Hän havaitsi, että päälliköiden ajankäyttö voi poiketa toisistaan yllättävän paljon. Suvanto hakee selitystä suurelle poikkeamalle päällikön tehtävän moninaisuudesta ja toimintaympäristön kaoottisuudesta. Minun tutkimuksessani suurimmat erot syntyvät koulutuksen suunnittelu- ja koulutuksen johtamis- / valvonta- / seuraamistehtävissä. Toiset päälliköt haluavat enemmän itse osallistua edellä mainittujen tehtävien hoitamiseen, kun taas toiset delegoivat tehtäviä toisaalle. Henkilökunnan henkilöstöhallinnon hoitamisesta päälliköt ovat lähes yksimielisiä hoitaen 24 tehtävästä 19–22 tehtävää itse.

*”Sä selkeesti hoidat tuon henkilöstöhallinto puolen. Ootko tarkoituksella ottanu, kun itse asiassa varapäällikkö hoitaa vaan kahta niin täysin itelle? – Kyllä, koska silloin kun minulta kysyy esimerkiksi [...] komentaja, millä tavalla henkilöstöä käytetään jossakin, mä pystyn aina vastaamaan niinku sata pinnasen vastaan.” (Pääl 1)*

*”... henkilöstöhallinto on niinku semmonen, että siitä niiku ite teen käytännössä kaiken siihen liittyvän homman niinku henkilöstön käyttöön liittyvän.” (Pääl 5)*

Päälliköiden tehtävien määrään vaikuttaa olennaisesti päälliköiden toimintatavat, mitkä tehtävät he kokevat kuuluvan itselle ja miten suuressa roolissa päällikkö haluaa tehtävässä olla.



*”... taistelijat, jos anovat vaikka nyt että ensiviikolle lomaa. Niin edellisen viikon maanantaina tai tiistaina valmistellun puheenvuoron kanssa käymään tässä minun tykönä. Niinku ilmoittaa, että tarvitsee lomaa ja niin edespäin. Jos mä sen hyväksyn, taistelija käy merkkäämassa päivystäjän tasanteelta olevaan listaan [...]. Varapäällikkö tarkastaa. Mä olen kertonut hänelle, että nää on niinkun OK. Tarkastaa sen, kirjottaa sen puhtaaks ja tuo sen minulle. Allekirjoitan ja se on sillä selvä...” (Pääl 1)*

*”... esimerkkinä nyt se loma-anomus. Mulla varapäällikkö kattoo käsittelee ne, jos on jotain erikoista niissä niin sitten tulee totta kai mun kautta, mutta muuten se on yks heleppo tehtävä, mikä on. Vie sitten, se vie meillä muutaman tunnin viikossa aikaa, niin se vapauttaa miut tekemään jotain muuta...” (Pääl 2)*

*”... tuollahan on, jos katsoo niin jossain yksikössä varapäällikkö käsittelee lomat. – Kyllä, miusta tämmönen nää on vähän semmosia asiakirjoja, mitä päällikön pitäs päättää. Ku anomusten käsittelyhän ei sinänsä oo päälliköltä muuta, ku sitten muuthan hoitaa sen, että ne on oikein täytetty...” (Pääl 5)*

Toimintatapojen lisäksi osalla päälliköistä on henkilökohtaisia haluja hoitaa joitakin tiettyjä tehtäviä itse, kuten esimerkiksi johtaa taisteluammuntoja tai osallistua päivittäiseen koulutukseen.

*”Niin, sehän johtuu niinku ihan minusta sillä tavalla, että eihän minulla ole minkäänmoista pokeria mennä sanomaan kellekään mitään, jos ei joku nää sillä tavalla, että myös päällikkö hoitaa tämän kouluttaja tehtävän elikkä ei olla semmosessa lintutornissa, vaan niinku minulla on tapana laskeutua paljon tuonne kentälle ja osallistua koulutukseen vähintäänkin seuraamassa. Mut sit niinku tämmöset, mitkä on niinku kokonaista yksikköä koskevat, juuri esimerkiksi sulkeisjärjestysharjoitukset tai ampumaradalla toiminta tai muu vastaava tai yksinkertaisen tai vaativamman ammunnan johtaminen jossakin ampumaharjoituksessa niin se on mun mielestä ihan, se kuuluu myös päällikön tehtäviin. Siis se on minun mielipide. Joku muu voi ajatella eri tavalla. Kyllä se kuuluu. Se pysyy se oma ammattitaitokin yllä, lähellä niinku niitä kouluttavaa joukko.” (Pääl 1)*

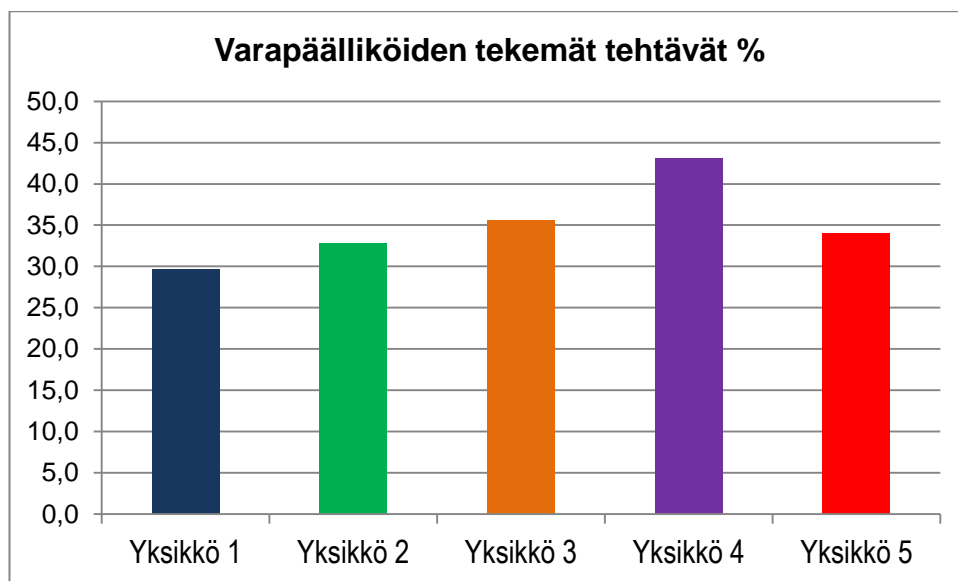
*”Koulutustaidonjatkokurssi 2b suunnittelu ja valmistelu. Aina kun, sillon kun mulla antaa työaika myöten niin kyllä. Ihan vaan sen takia niin varusmiesjohtajat näkisi päällikköä enemmän eli se on, vähän vois sanoa semmonen henkilökohtanen juttu eli haluaa niin sanotusti olla näkyvä varusmiesjohtajille.” (Pääl 2)*

Näyttää siltä, että päälliköt halutessaan pystyvät osallistumaan koulutukseen, vaikka Tuominen (2012, 79) pitää sen säännöllisyyttä varsin epätodennäköisenä. Tästä huolimatta Tuominen pitää tärkeänä, että päällikkö johtaa yksikkönsä koulutuksen, oppimisen ja osaamisen kokonaisuutta. Päälliköiden tehtävämääriä tarkastellessa on otettava huomioon, että päälliköt eivät itse tee kokonaan itselleen merkkäämiä tehtäviä, vaikka tehtävän suorittamiseen osallistuvatkin.

*”Siellä on muutama kohta, jonka hoitaa varapäällikkö tai päällikkö jompikumpi. Kumpi on niinku paikalla, eli se on niinku jaettu. Ja tämä, miksi tässä on raksit kaikilla on juuri sen takia, koska me muodostamme sen partion elikkä päällikkö, varapäällikkö ja eränjohtaja. Jos eränjohtaja on vaikka pois tai muuta vastaavaa niin silloin siitä partiosta joku muu hoitaa sen. Eli asia ei jää hoitumatta kautta kellumaan, vaan silloin on joku, sijaistaa.” (Pääl 1)*

Tämän tutkimuksen ja aikaisempien tutkimusten tuloksissa on eroavaisuuksia henkilökunnan työaikasuunnitelmien sekä viikko- ja päiväpalvelusohjelmien laatimisessa. Muonan (2008, 167) tutkimustulosten mukaan ensimmäisen ja Suvannon (2011, 57–58) tutkimustulosten mukaan molemmat edellä mainitut tehtävät hoitaa päällikkö pääosin tai kokonaan. Suvannon tutkimustuloksista käy ilmi, että päälliköt käyttävät molempiin tehtäviin työaikaa yli kaksi tuntia viikossa, kun minun tutkimustulosten mukaan varapäällikkö tai saapumiseränjohtaja tekee pääosin tai kokonaan kyseiset tehtävät.

#### 6.1.2 Varapäällikön tehtävät



KUVIO 7. Varapäälliköiden tekemät tehtävät

Varapäälliköiden tehtävämäärissä (KUVIO 7) erot ovat samansuuntaiset kuin päälliköillä. Yksikössä 4 varapäällikkö hoitaa tai osallistuu 43.0 prosenttiin tehtävistä, kun yksikössä 1 vain 29.7 prosenttiin. Lopuissa yksiköistä varapäälliköiden tehtävämäärät jakautuvat 32.9–35.6 prosentin välille. Tehtävämäärän poikkeavuudesta huolimatta kaikki päälliköt näkevät pääsääntöisesti varapäällikön tulevien tehtävien suunnittelusta ja valmistelusta sekä johtaja- ja kouluttajakoulutuksesta vastaavana henkilönä. Kyselytulosten mukaan juuri näihin tehtäviin varapäälliköiden työt painottuvat.

*”Johtajakoulutus meillä on [...], että varapäällikkö on johtajakoulutus vastaava yksikössä, niin hänellä on siinä sellanen selkeä rooli olla, että hän on se meidän varusmiesjohtajien kasvattaja, tuutori...” (Pääl 2)*

*”Niin kyllä mä siitä lähtisin, [...], että se suunnittelu organisaatio yksikössä olis se varapäällikkö, eränjohtaja ja vääpelikin, ja sitten tietysti vaateet antaa meidän niinku ite, että millä tavalla ne suunnitelmat pitää tehdä ja missä vaiheessa mitäkin koulutetaan, mutta ite nään niinku sillä tavalla, että se on sen varapäällikön homma suunnitella niillä vaateilla.” (Pääl 5)*

Suurimmat erot syntyvät koulutuksen suunnittelu ja valmistelu sekä johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tehtävämäärissä. Yksikössä 4 varapäällikkö tekee koulutuksen suunnittelutehtäviä 20, kun vastaava määrä yksikössä 1 on yhdeksän tehtävää. Varapäällikön vastuulla olevien tehtävien määrään näyttäisi vaikuttavan vahvasti päällikön näkemys varapäällikön roolista yksikössä. Yksikössä 1 päällikkö näkee varapäällikön itsensä reservinä ja näin lähtökohtaisesti suunnittelee hänelle vähemmän tehtäviä.

*”... käytännössä sit kun semmoset asiat tulee nopeena tilanteena ja muuta. Ja niinku mä varapäällikölle laitoin tuohon tehtäviinkin juuri niin varapäällikkö on semmonen päällikön reservi, joka on käytännössä koko ajan käytössä...” (Pääl 1)*

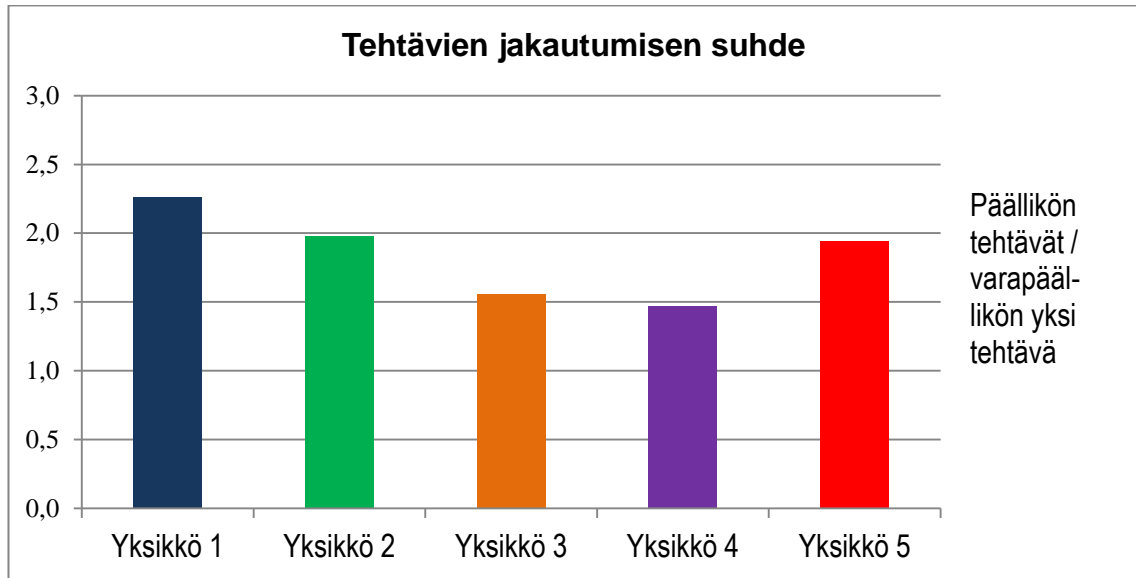
Puolestaan yksikkö 4. päällikkö näkee sijaisjärjestelyjen ja alaisen motivoinnin vuoksi varapäällikön roolin vahvana, jakaen hänelle runsaasti vastuuta.

*”... kukaan ei oo korvaamaton, aina pitää olla sijaisjärjestely kunnossa. Koskaan, et tiiä milloin viimeinen päivä koittaa.” (Pääl 4)*

*”Than selkeesti senkin takia, että haluan myös edesauttaa sitä, että henkilöstö uskaltaisi ja saisi tehdä myös omia päätöksiä töissä. Jotta tää ei ois ihan täysin niin diktaattorimaista toiminttaa. Se varmaan heijastuu tuossa luvussa jonkun verran. Jollonka saahaan myös henkilöstö mukaan ja motivoituttua tekemään yhteisen tavoitteen eteen töitä.” (Pääl 4)*

Vuorio (1997, 28–29) suosittelee päällikoille ajankäytön parantamisen yhdeksi toimenpiteeksi suuremman vastuun jakamista alaisilleen. Vuorio kokee, että tämä toimenpide rakentaisi keskinäistä luottamusta ja päällikkö pystyisi suuntaamaan ajankäyttöään koulutuksen seuraamiseen ja johtamiseen.

### 6.1.3 Tehtävien jakautuminen



KUVIO 8. Tehtävien jakautumisen suhde

Kuviosta 8 on havaittavissa, että päälliköistä kolme tekee tai osallistuu yli tai lähes kaksinkertaiseen määrään tehtäviä kuin varapäälliköt. Suhdeluvun tarkastelussa on otettava huomioon, että kyselyssä kaikki tehtävät arvoitettiin samanarvoisiksi, vaikkeivät ne todellisuudessa ole. Päälliköt eivät pidä asiaa niin merkittävänä kuin suhdeluvusta voisi päätellä.

*”... ei se nyt varmaan työmäärällisesti. Nuo on nyt vähän tuollasia kertoja, mut sitten työmäärällisesti uskosin, että erohan ei tuommonen oo, jotta varmaan meilläkin sitten mennee varmaan aina tasan, mutta siellä voi varmaan olla semmosia, ku määrässä eroja, ni semmosia lyhyt kestosia tehtäviä, mitä pystyy niinku nopeesti tekemään, niin ehkä se siitä tulleen enemmän tuo kerroin” (Pääl 5)*

Suhdeluvusta on nähtävissä se, että päälliköt haluavat hallita kokonaisuutta ja osallistua jollakin tavalla lukuisiin tehtäviin, kun taas varapäälliköiden työtehtävät ovat suunnitteluun ja valmisteluun painottuvia ja näin ollen pidempikestoisia. Tehtävämäärää tarkastellessa esiin nousevat päälliköiden mieltymykset tehtävien hoitamiseen. Osa päälliköistä haluaa selkeästi pitää tietyissä asioissa langat tiukasti käsissään, kun taas toiset luottavat enemmän alaisiin, ja näin antavat heille enemmän vastuuta.

*”... mutta sillä tapaa kun enempi nykyään annan varapäällikölle vastuuta, kun jos mitä ajatellaan ensimmäisinä vuosina, kun olin päällikkö. [...] jotta ehkä se on sitten ammattitaidon ja sitä kautta luottamuksen kasvu alaisia kohtaan, jotta enempi nytten tekee varapäällikkö ja saapumiserän johtaja.” (Pääl 3)*

*”... on paljon näitä harjoituksien suunnitteluja, ja niinku lähtökohtasesti nään kyllä itekin sen, että päällikkö on se, joka suunnittelee taisteluharjoitukset, ja vaikka sitten varapäällikkö jossakin harjoituksessa oliskin pääkouluttaja, niin kuitenkin ne perusteet tulee minun mielestä päälliköltä, että näitä asioita pitää tehdä...” (Pääl 5)*

## 6.2 Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastattelun tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat päällikön näkökulmasta vaikuttavat tehtävien jakamiseen, miksi päällikkö jakaa tehtävät kyseisellä tavalla sekä esiintyykö päällikön näkökulmasta tehtävien jaossa ongelmia, haasteita tai häiriöitä. Kahden ensimmäisen kysymyksen tulokset on luokiteltu samaan analyysikaavion ja kolmannen kysymyksen omaansa (LIITE 2). Esittelen tulokset analyysissa muodostuneisiin ylä- ja alaluokkiin tukeutuen. Kaikilla päälliköillä on omanlaisensa näkökulma tehtävien jakamisen periaatteisiin, mutta silti monissa vastauksissa näkemykset yhtyvät.

Tutkimustulosten perusteella suurimmat vaikuttavat muuttujat tehtävien jakamiseen ovat **tehtävien vakiointi / ennalta sovittu työjärjestys** tai se, että **joku asia rikkoo vakioinnin eli tehtävä on ennalta arvaamaton** – niin sanottu pikatilanne. Ennalta arvaamattomien tehtävien tai jonkun asian rikottua vakioitu työjärjestys tehtävän jakamisen päällikkö tekee niin sanotusti *tilanteen mukaisesti* tai *luovimalla*. Tällaisessa tapauksessa tehtävän jakamiseen vaikuttaa ainoastaan **aika- ja henkilöstöresurssit** eli se hoitaa tehtävä, jonka muut tehtävät antavat tähän mahdollisuuden ja jolla on riittävä ammattitaito tehtävän hoitamiseen.

*”... jos on semmosia koulutustapahtumia, missä minä oon mukana, niin se ohjaa sieltä sen, että toinen tekee niitä konttoritöitä enempi. Mutta ei se silleen kiinteesti ohjaa mitään. Se on semmosta tilanteen mukasta johtamista.” (Pääl 3)*

*”Riippuu, miten aikautus toimii, onko esimerkiksi ollu lomilla, tekeekö varapäällikkö sijaisena tai kuka on kerinny valamistella...” (Pääl 4)*

*”... että kyllä se varmaan siitä enemmänki tulee, että siinähan on sitten joku hoitaa jonkun potin, mutta se voi olla, että välillä hoitaa päällikkö kokonaan ja sitten varapäällikkö kokonaan.” (Pääl 5)*

*”... varsinki ne ajalliset resurssit, varsinki sellaset pika tilanteena tulevat tehtävät, että sitten ei vaan ite pysty hoitamaan, niin pittää vaan vastuuta niiku jakkaa...” (Pääl 5)*

Johtamisen selkeyttämiseksi ja helpottamiseksi päälliköillä on täysin yhtenäinen tavoite vakioida tehtävän suorittaja mahdollisimman monessa tehtävässä, jos se on tarkoituksenmukaista.

*”... vakioidut tehtävät, joista ensimmäinen esimerkki on esimerkiksi varusmiesjohtaja- ja kouluttajakoulutus. Se on selkeesti semmonen painopiste, joka on selkeesti varapäälliköllä...” (Pääl 1)*

*”Jos aatellaan sellasia, mitä voi etukäteen jakaa ja sopia, kuka tekee mitäkin, niin en nää tarvetta sille, että sitä pitäis muuttaa. Käytännössä mulla on yksikössä aina, kun oon päällikkönä toiminu niin eräällä tavalla vakiointi on se kovasana. Jolloinka kaikki tietää ne omat roolinsa ja mennään sen mukaisesti...” (Pääl 3)*

*”... tavoitteena ois niin ku se, että siinä ois niinku selkeästi vakioidut [...] tehtävät, niinku niistä mistä pystyy ne tekemään, että se on niinku selevä kaikille...” (Pääl 5)*

Vakioitujen ja ennalta sovittujen tehtävien jakamiseen vaikuttavat **päällikön yksilölliset ominaisuudet, päällikön ja varapäällikön yhteiset muuttujat, sijaisjärjestelyt ja resurssit, tehtävän laatu, organisaatorakenne** sekä **organisaatiokulttuuri**. Edellä mainituista analyysin yläluokista *päällikön yksilöllisillä ominaisuuksilla* on suurempi merkitysarvo kuin muilla luokilla, koska päällikkö persoonallaan ja toimintatavoillaan vaikuttaa siihen, mitä asioita hän pitää tärkeinä tehtäviä jakaessaan. Muut yläluokat ovat keskenään saman-arvoisia, joten niiden vaikuttavuusjärjestys määräytyy päällikön harkinnan mukaan tapauskohtaisesti.

### 6.2.1 Päällikön yksilölliset ominaisuudet

Päällikön yksilöllisistä ominaisuuksista vaikuttavat muuttujat ovat **mieltymykset, kokemukset, parantamisen halu, johtamistaito** sekä **työhyvinvoinnista, jaksamisesta ja työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta huolehtiminen**. Päällikön henkilökohtaisissa mieltymyksissä selkeimmin esille nousevat erilaiset toimintatavat, joilla päälliköt haluavat hallita kokonaisuutta ja pitää vastuun käsissään. Myös Suvanto (2011, 60) toteaa tuloksissaan päällikön päätehtäväksi kokonaisuuden hallinnan.

Päälliköillä on suuri velvollisuudentunto oman tehtävän hoitamiseen. Päälliköt haluaisivat vähentää toimistotöitensä sekä päästä johtamaan alaisiansa läheltä ja tämän avulla vaikuttamaan koulutustuloksiin. Samanlaisen tuloksen sai Vuorio (1997, 40) tutkimuksessaan toteamalla, että päällikkö on ennen kaikkea ihmisten johtaja. Tämän vuoksi tavoite olisi puolittaa toimistotöihin käytetty aika. Myös Siilasmaa ym. (2010, 98) raportissaan tähdentävät, että esimiehen on käytävä kentällä tukemassa kouluttajia, mikä tutkimustulosten perusteella toteutuinkin. Päälliköt haluavat osallistua henkilökunnan ja varusmiesten kouluttamiseen ja pysyä tietoisena, mitä yksikössä tapahtuu.

*”Mut sit ite pyrin olemaan se, joka käy sitä joukon keskellä seuraamassa, mitä kouluttajat tekee, mitä varusmiehet tekee. Jolloinka saadaan myös varusmiehille semmonen imitsi, että päällikkö välittää, päällikkö seuraa, päällikkö valavoo ja jne.” (Pääl 4)*

*”Kyllä se miusta on ainut, miten ne pyssyy niiku näpeissä yksikössä hommat, että yks vastaa siitä kokonaisuudesta...” (Pääl 5)*

Päällikön kokemukset edellisten päälliköiden toimintatavoista, aikaisemmista tehtävistään ja itse kehitetyt sekä hyväksi havaitut toimintatavat antavat perustan tehtävien jakamiselle.

*”No miks te teette näin? – No se on meidän tai minun toimintatapa malli, jonka mä olen todennu, että se on toimiva malli, ja meillä ei oo ollu tarvetta sitä muuttaa.” (Pääl 1)*

*”... se on varmaan jalostunut niistä kokemuksista, mitä itellä on ollu kouluttajana tai sitten varapäällikkönä [...]. Miten edelliset päälliköt on hoitanu ja sillon on itekki miettiny, miten niitä vois hoitaa toisella tavalla, ja siitä ne on sitten osa pysyny samana ja osa jalostunu.” (Pääl 5)*

Korhonen (2012, 26) vahvistaa saamiensa tuloksia toteamalla, että kokemukset omista esimiehistä vaikuttavat olennaisesti omaan johtamiskäyttäytymiseen. Korhosen mukaan eniten opitaan joko poikkeuksellisen hyviltä tai huonoilta esimiehiltä. Edellisiltä esimiehiltä opittujen toimintatapojen lisäksi osa päälliköistä käyttää verkostojansa hankkiakseen käyttökelpoisiksi havaittuja ja hyviä toimintatapamalleja toisissa yksiköissä. Kaikki päälliköt eivät halua verkostojansa käyttää.

*”Jos tuota naapuriyksiköissä, sieltä tulee, että he ovat löytäneet jotain uusia timanteja jostain, niin kyllä me jaetaan ne toisillemme.” (Pääl 2)*

*”En mä lähde plagioimaan tai kopioimaan ketään. Me mennään tällä tyylillä, mikä meillä on tässä, ja me on todettu, että se on hyvä.” (Pääl 1)*

Päälliköiden toiminnassa ja tehtävien jakamisessa heijastuu parantamisen halu. He haluavat aktiivisesti kehittää vanhoja ja keksiä uusia toimivampia toimintatapamalleja sekä tukea henkilökunnan kehittymistä työtehtävissään. Johtamistaidon opiston tekemän tutkimuksen (Mau-nula 1995, 18) mukaan suurin osa alaisista odottaa, että esimies itse osallistuu ja näyttää mallia laadunparantamistyössä. Toisaalta taas ainainen kiire ja tehtävien paljous saattavat rajoittaa uusien toimintatapojen syntymistä, koska ei ole aikaa miettiä ja kehittää niitä.

*”Otin sieltä hiukan vanhaa, pistin hiukan omaa, sekotin sen ja nyt se tyyli on tämän tyyppinen.” (Pääl 1)*

*”... ne kehittyi koko ajan, kun miettii, miten jonkun asian vois järkevämmiin tehdä, tehdä niiku vastuita määritellä niin nehän muuttuu käytännössä muuttuu koko*

*ajan ja ellää niinku kyllä mä pyrin kehittelemäänki, että tulis järkevämmäks tehtävien jakaminen.” (Pääl 5)*

Päällikkö yksikkönsä johtajana kantaa huolta henkilöstön työtehtävien tasapuolisesta jakautumisesta, työhyvinvoinnista ja jaksamisesta. Työhyvinvointi on ristiriitainen ja monitahoinen käsite ja siihen vaikuttavat edellä mainittujen lisäksi muun muassa johtamisen selkeys ja sujuvuus (Onnismaa 2010, 5). Tämän tutkimuksen tuloksissa työhyvinvoinnista esille nousivat päälliköiden halu seurata henkilökunnan työn kuormittavuutta ja tasapuolista töiden jakautumista sekä halu pitää alaiset tietoisina tulevasta toiminnasta.

*”... sen jälkeen eränjohtaja tai minä käskee sen kolme viikkoo työntekijöille, muille henkilökunnalle siis eteenpäin. Kaikki ovat siis niinku kartalla, mitä tehdä kolme viikkoo eteenpäin.” (Pääl 1)*

*”Henkilöstön käytön suunnittelu harjotuksiin, mä kannan huolta, mulla sellasena henkilökohtasena huolena on tuo porukan jaksaminen ja seuraan sitä [...] Eli yritän sillä tavalla vähän jakaa. [...] pyrin sitä tasavertaisuutta jollain tavalla pitämään hanskassa.” (Pääl 2)*

Andersson (2003, 8) täsmentää artikkelissaan, että esimies on avainasemassa henkilöstön työhyvinvoinnin edistäjänä, mutta hänen on pidettävä huoli myös omasta jaksamisesta. Muona (2008, 179) havaitsi, että päälliköt pyrkivät ottamaan alaisten kyvyt ja ominaisuudet huomioon tehtäviä jakaessaan, minkä vuoksi työt eivät välttämättä jakaudu tasaisesti. Päälliköt antavat helposti tehtäviä luottomiehille, jolloin he voivat olla varmoja työn laadusta. Tuomisen (2012, 84) mukaan on mahdollista, että päälliköt kierrättävät henkilökunnan tehtäviä pyrkimyksenään johtaa työntekijöiden ammatillista kasvua ja yhteisöllistä oppimista.

Tehtäviä jakaessa päällikön johtamistaidoista korostuvat **priorisointi- ja delegointitaidot**. Tehtäviä jakaessaan päälliköt priorisoivat tehtäviä sen kiireellisyyden, tärkeyden, suorittamisen haasteellisuuden sekä käytettävissä olevien henkilöstöresurssien mukaan. Päälliköt priorisoivat tehtäviä joko itse tehtäväksi, jakavat tehtävän osiin yhdessä tehtäväksi, jonkun muun valmisteltavaksi ja itse hyväksyttäväksi tai kokonaan delegoivat tehtävän alaisilleen.

*”... pureksin sen ja joko sillä tavalla, että mä hoidan sen ite kokonaisuutena tai sitten, sitten mä puran sen sillä tavalla, että se on vaikka kolmivaiheinen. Hoidan itte siitä kaksi osaa ja annan varapäällikölle yhden tai muuten. Riippuen ihan siitä tehtävästä. Tai sitten, että jos on pöytä niinku ihan täynnä, ja se on semmonen asia, että varmasti varapäällikkö siitä hoituu, niinku tekee monesta asiasta, niin mä katon, että pistä toi, kato se läpitte, esittele, mitä se vaatii. Sit se tulee hetken kuluttua esittelemään. Mä jotta selevä, sä hoidat noi ensimmäiset kolme kohtaa, niin mä hoidan ton viimeisen kohdan ja silloin on valmista, ja näin edespäin. Eli riippuen siitä minkämoisella aikataululla ja mikä tehtävä.” (Pääl 1)*



*”Alokkaat amppuu kuntosuuslomia, hyvää tulosta. Hän valmistelee asiakirjan, tuo sen mulle, kertoo: ’nämä ukot ampu ekan kerran.’ Minä laitan leiman persiiseen. Se on sillä sipuli.” (Pääl 2)*

*”... ne tehtävät, mitkä nään semmosiksi ja millä nään, millä on voisko sanna suurempi merkitys kokonaisuuden kannalta ja sillä, että sen hoidan minä ite ja haluun selvittää ja hoitaa niin ne pidän itellä.” (Pääl 3)*

*”Pitää miettii aina se, mikä siinä on se hyöty panos suhde sitten, että mikä nimenomaan pittää tehdä kunnolla ja mikä mennee vähän huonommallaki panostuksella etiäpäin.” (Pääl 5)*

Joissain tapauksissa päälliköllä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin jättää tehtävä kokonaan tekemättä.

*”Kyllä joskus tulee tilanteita, että pitää lyödä asiat tärkeysjärjestykseen. [...] sillon pitää vaan tehdä kovia ratkasuja, että sillon pitää vaan jättää joku asia tekemättä. Määrättyyn pisteeseen asti voi tehtäviä yrittää jakaa, mutta pitää muistaa, että se kuormittaa alemman tason työntekijää ja sekään ei oo ratkasu mihinkään. Heillä on paineet jo omassa suorittamisessa...” (Pääl 2)*

## 6.2.2 Päällikön ja varapäällikön yhteiset muuttujat

Päällikön ja varapäällikön yhteiset muuttujat ryhmään on yhdistetty molempia koskevia asioita ja ominaisuuksia. Tehtävien jakamisessa päälliköt ottavat huomioon molempien **ammattitaidot ja niiden ylläpitämisen, sosiaaliset suhteet työyhteisössä ja joustavuuden työajoissa**. Osa päälliköistä kokee oman ja varapäällikön ammattitaidot ja kyvyt tehtävien jakamisessa vaikuttavimpana muuttujana. Tällöin tehtävien jakamiseen vaikuttaa luottamus tai epäluottamus varapäällikön kykyihin. Toiset päälliköistä huomioivat ammattitaidon ylläpidon ja kehittämisen tehtäviä jakaessaan.

*”Sekin on aina kiinni siitä, että minkälainen varapäällikkö on, sen muukaan muotoutuu kans ne tehtävät, mitä varapäällikölle annetaan. Jos siinä on taitava varapäällikkö, joka pystyy ihmisiä, asioita johtamaan, niin sillo niitä voi antaa laajemmin niitä tehtäviä varapäällikölle ja isompia kokonaisuuksia. Sitten taas jos siinä on semmonen vähän heikommilla lahjoilla varustettu yksilö niin sillonhan ne saattaa olla hyvinkin yksinkertasia ja heleppoja tehtäviä, mitä se hoitellee.” (Pääl 3)*

Joidenkin tehtävien hoitamiseen saattaa vaikuttaa päällikön tai varapäällikön sosiaaliset verkostot ja suhteet. Sosiaaliset verkostot auttavat hoidettaessa asioita yksiköstä ulospäin. Toinen näkemys on, että sosiaaliset suhteet vaikuttavat yksikön sisällä joko hyvässä tai pahassa. Kolmannen näkökulman mukaan sosiaaliset suhteet eivät vaikuta millään tavalla tehtävien jakamiseen. Yleisesti kaikki päälliköt pitivät yksittäistapauksia lukuun ottamatta yksiköidensä sosiaalisia suhteita hyvinä.

*”No ei ehkä yksikön sisällä silleen, [...] Mutta ulospäin yksiköstä, jos tiedän, että esimerkiksi varapäällikön kurssikaveri on vastaava, joka hoitaa asiaa. Heillä on helpompi sopia jouhevammin asioita keskenään.” (Pääl 4)*

*”... on mitä varapäällikköjä itelläkkii ollu, joka ei välttämättä yksinkertaisesti oo hyvissä väleissä jonkun kanssa, niin sellasissa asioissa. Niin sitten oon itekiin pyrkiny, niin sitten ne negatiiviset asiat tullee minun kautta, vaikka se kuulus sen varapäällikön tehtäväkenttään, niin pyrkii ne ite, kun se vastaanottokyky voi olla sitten parempi ku se, että jos valmiiks on sellanen torjuntarintama päällä jotakin henkilöä kohtaan.” (Pääl 5)*

*”Eikä se vaikuta siihen. Mulla on sen verran ammattitaitonen henkilökunta tässä, että he ymmärtävät nimenomaan sotilaskulttuurin, mitä se tarkoittaa porttien sisäpuolella ja porttien ulkopuolella. Ei vaikuta sosiaaliset suhteet millään tavalla.” (Pääl 1)*

Syvänen ja Mikkonen (2011, 45) toteavat, että sosiaaliset suhteet toimivan pääsääntöisesti hyvin julkishallinnon eri henkilöstöryhmissä. Muonan (2008, 186–188) tutkimustulosten mukaan päälliköt pitävät hyvänä asiana, että joitakin asioita hoidetaan kaveruussuhteiden avulla. Tällöin saadaan organisaatio toimimaan tehokkaasti ilman, että vaivataan virkatietä jokaisella asialla.

Päällikön ja varapäällikön joustavuus työajoissa ja työtehtävien jakamisessa on perusyksikössä arkipäivää. Se lisää tehtävien hoitamisen sujuvuutta. Joustavuuteen vaikuttavat molempien siviilielämät alkaen vuosilomien ajankohdasta päätyen yksittäiseen tarpeeseen tehdä puolituntia ylitöitä tai käydä hoitamassa jokin siviiliasia kesken työ-päivän. Joskus tuntia pidempään työssäolo ei onnistu esimerkiksi lasten hoitojärjestelyiden tai muiden menojen vuoksi, mutta muuten päälliköiden ja varapäälliköiden joustavuus on molemminpuolista. Perheelliset työntekijät haluavat usein pitää vuosilomat samaan aikaan kuin muu perhe, mikä saattaa vaikuttaa töiden jakamiseen.

*”Meillä on kirjottamaton herrasmies sopimus tässä, että me joustamme hyvin joustavasti työajoista. Tarkoitan esimerkkinä sitä, että jos taistelijalla on suunniteltuna työaika kuuteentoista asti, mutta rehellisesti työt loppuu kello neljetoista, niin ei muuta kun näkemiin. Mut vastaavasti sitten, jos työaika on suunniteltu kello 16 ja oikeesti töitä on kello 18 asti, niin tämä homma toimii ja tulee toimii jatkossakin molemmin puolin.” (Pääl 1)*

### 6.2.3 Sijaisjärjestelyt ja resurssit

Sijaisjärjestelyt ja **henkilöstöresurssit** liittyvät tiiviisti toisiinsa, koska sairaus- tai vuosilomille ei ole sijaisia, vaan **päällikkö ja varapäällikkö sijaistavat toisiaan** sekä tarvittaessa **yksikön muuta henkilökuntaa**. Muun henkilökunnan sijaistamista voidaan pitää melko yleisenä, minkä myös Suvanto (2011, 55) havaitsi tutkimuksessaan.

*”... jos meillä jää kaks kouluttajaa sairaslomalle, nin se vaikuttaa meidän koulutukseen huomattavasti. Ja sitten joudutaan turvautumaan usein ratkaisuun, jossa varapäällikkö lähtee tukemaan kouluttajaportaalia, että me pyritään sillä tavalla näkyvästi, että ei istuta vaan täällä norsunluu tornissa, vaan mennään myös sitten alaspäin. Ja sitten myö paikotaan toisiamme myös.” (Pääl 2)*

*”Se ellää kyllä vähän tilanteekin mukaisesti, ja mitä siihen vaikuttaa sitten tietystikin kaikki lomien, loman käytöt ja tälläset. Ja kurssit millon varapäällikkö on paikalla ja millon ite on paikalla tai millo ite on esimerkiksi lomalla, niin se hän vaikuttaa, että nehän vaihtelee.” (Pääl 5)*

Sijaisjärjestelyjä vaativat myös **päällikön ja varapäällikön muut poissaolot tai tehtävät**, jotka kuuluvat säännöllisesti tai epäsäännöllisesti viran hoitamiseen. Tällaisia tehtäviä voivat olla esimerkiksi erilaiset koulutus- tai edustustilaisuudet, erityisosaamisen kautta tulevat tehtävät sekä SA-tehtävään liittyvät suunnittelupäivät ja harjoitukset. Kaikkien edellä mainittujen tehtävien hoitaminen tarkoittaa omasta työtehtävästä poissaoloa ja tällöin päällikkö ja varapäällikkö sijaistavat toisiaan.

*”... harvemminhan varapäällikkö on harjoituksissa enää joukkueella, koska hän, hänen SA-tehtävä on jotain muuta kuin olla tässä. Se on tuolla prikaatin tai taisteluosaston esikunnassa. Niin varapäällikkö edes osallistuu harjotuksiin meidän kanssa.” (Pääl 1)*

Toisinaan **päällikkö ja varapäällikkö tasaavat työmääräänsä** keskenään tai jakavat vastuuta. Näin toimimalla he takaavat molemmille riittävän valmistelu- ja suunnitteluajan ennen tehtävän varsinaista toteuttamista. Tuominen (2012, 88) lisää, että päällikkö antaessa varapäällikölle enemmän tehtäviä ja vastuuta, varapäällikön rooli yksikön sosiaalisessa verkostossa nousee oikeaan asemaan.

*”... Nyt p-kauden aikana varapäällikkö johti alokkaiden yönyliharjoituksen, joka loi mulle sen, että mä sain valmistella tulevan viikonlopun ampumaharjoituksen.” (Pääl 2)*

Tarvittaessa **varapäällikkö tai saapumiserän johtaja sijaistavat päällikköä**.

*”Se on käytännössä monesti, se on niinku, määräytyy sen takia, ku se on niinku yön yliharjoituksena. Niin siihen aikaan, jos se on p-kauden neljännellä viikolla niin niin paljon muitakin hommia täällä yksikössä, niin se on käytännössä saapumiserän johtaja, joka suunnittelee ja johtaa sen kokonaisuuden.” (Pääl 3)*

*”... jos ei ite pysty jotakin hoitamaan niin sitten jyvittää varapäällikölle, hoijapa tämä vaikka tämä on vähän meikäläisen vastuualueella oleva homma.” (Pääl 5)*

Henkilöstöressurssien ollessa vähäiset osa päälliköistä näkee, että **henkilöstö** toisinaan **kuormittuu liikaa**. Tällöin töitä joudutaan järjestelemään uudella tavalla.

*”Työ, työtilanne, henkilöstöressurit vastaavat on silloin tällön kaikkine vaateineen semmonen, että ihan selvästi, joko henkilö tulee ite sanomaan tai huomataan, että nyt tältä jätkältä pitää keventää.” (Pääl 4)*

*”... siinä pitää itekin herkkänä olla, jos näyttää alakaa, vaikka varapäälliköllä tulla stressiä liikaa ja hommia on liikaa, niin sitten huomata, että ottaa sitten itelle niitä hommia varapäälliköltä.” (Pääl 5)*

Toinen näkemys on, että asiaan pitää puuttua ennen kuin liika kuormitusta pääsee tapahtumaan.

*”Ei ole ollu kummallakaan semmosta, eikä tule olemaankaan, koska siihen pitää sitten reagoida, jos alkaa olla silleen, että kalenteri on täynnä ja koko ajan vedetään niinku rajotin tapissa. Ei tule sellasta, eikä ole ollukkaan.” (Pääl 1)*

Päälliköiden näkemyksen mukaan henkilöstöressurssien lisäksi tehtävien jakamiseen vaikuttavat **aika- ja materiaaliressurit**. Aikaresursseista saapumiserän koulutus- ja harjoitusrytmi vaikuttavat eniten tehtävien jakamiseen. Nämä tahdittavat kokonaan päälliköiden ja varapäälliköiden työ- ja siviilielämää. Siviilielämän he joutuvat osaksi yhteensovittamaan työelämän ehdoilla. Halutessaan päälliköt voisivat olla lomalla tai poissa harjoituksista, mutta edellä mainitsemani velvollisuudentunto oman tehtävän hoitamiseen on yleensä tärkeämpää päälliköille.

*”Pyrittäs siihen, ku se kirosana se harmaiden tekeminen, että sitä pyrittäs vähentää, koska siitä ei oo kenellekään hyötyä, ja se antaa sen väärän tuloksen sitten. Kuka tahansa voi tehdä harmaita, mutta sillä ei päästä sitten haluttuun vaikutukseen.” (Pääl 2)*

*”... ensin kattoo vuosigrafikkaa, että millon pystyy pitämään lomina ja millon pitää ehottomasti olla paikalla, paikalla siitähän se lähtee, ja sitten siitä kahtoo totta kai perheen kanssa totta kai. Käykö ne sitten siviili suunnitelmiin ne lomat, lomien pitoajat, mutta sillä tavalla ei voi valita, että kattoo kalenterista, että pien aina heinäkuun esimerkiks neljä viikkoo, vaan se vaikuttaa täysin siihen koulutusrytmiin ja millon on välttämätöntä olla paikalla.” (Pääl 5)*

#### 6.2.4 Tehtävän laatu

Tehtävän laadulla tarkoitan tässä yhteydessä sitä, että millainen tehtävä on ja kuka sen niin sanotussa perustilanteessa hoitaa. Päällikön ja varapäällikön perustilanne joissain tehtävissä on epäselvä, koska niin kuin aikaisemmin toin julki, he tekevät toistensa sijaisuuksia ja näin hoitavat lähes kaikkia tehtäviä jollain tavalla ristikkäin. Selkeästi vaikuttavia muuttujia ovat **tehtävien hoitamisen loogisuus, yksikölle annettujen tehtävien tuomat rajoitteet sekä ammattitaito ja sopivuus tehtävän hoitamiseen**. Tehtäviä jakaessa huomioimalla tehtävien

hoitamisen loogisuuden ja selkeys sekä tehtävien hoitamisen tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina säästetään henkilöstöresursseja ja päällekkäistä työtä.

*”Siinä ei oo mitään kahta sanaa, että niitä tehtäviä tulee sieltä sun täältä, vaan ne tulee yhtä ränniä pitkin.” (Pääl 4)*

*”... kun sit taas, jos toinen tekkee työajat ja toinen tekkee viikko-ohjelma, ne harvoin kohtaa sitten taas, jotta siinä joutuu ristiintarkistuksia tekemään ja jompaa kumpaa muuttamaan. Se on niinku parempi, että se on yhen työn-tekijän näpeissä, niin silloin se säilyy niinku paremmin kontrollissa.” (Pääl 5)*

*”Tää on miun mielestä selekein, niinku loogisin tapa hoitaa yksikössä tehtäviä, niinku varapäällikön, päällikön ja sitten kouluttajien kautta eränjohtajan välillä, ja kuitenkin tietynlaisella tiimityöskentelyllähän se kuitenkin pitäisi yksikön-johdossa tehdä niitä hommia kuitenkin.” (Pääl 5)*

Yksikön saamat tehtävät voivat rajoittaa tai pakottaa jakamaan tehtävät tietyllä tavalla.

*”Meillä on semmonen, että kun me rakennetaan meidän sodan ajan tehtävässä [...] kahta komppaniaa, niin me ollaan molemmat yhtä aikaa koko ajan harjoituksissa...” (Pääl 2)*

Tiiviissä työyhteisössä on yleensä laajasti tiedossa henkilöiden erityisosaamiset. Tällaisille henkilöille saatetaan esittää pyyntöjä muista perus- ja joukkoyksiköistä erityisosaamisalan tehtävän suorittamisesta. Päälliköt eivät välttämättä näe erityisosaamista pysyvänä, vaan valitsevat tehtävän suorittajaksi sellaisen henkilön, jolla on ajantasaisin tieto asiasta.

*”... varapäällikkö mulla on X-koulutettu ja ite oon Y-koulutettu, niin silleen aselajiteitse meillä ehkä vähän jakautuu se tehtävien hoito, jotta niitä X-puolen juttuja meillä hoitellee varapäällikkö ja minä hoitelen sitten Y-puolen.” (Pääl 3)*

*”... on tiettyjä semmosia, jotka omaa tiettyä ammattitaitoa, vastaavaa. Joka esikunnassa tietää niin sit helpommin kysytään, pystytkö laittamaan tämän tai laita tämä.” (Pääl 4)*

*”No joo, en ehkä vaativuuden vaan sen, että kuka on paras mies hoitamaan. Kenellä siihen on paras taito, kuka on vapaana. En niinku valkkaa sitä, onko se vaikeeta vai helppoa. Yritän ettiä henkilöstöstä sen, kuka sen pystyy tekemään.” (Pääl 4)*

*”... sitten meillä on sellanen idea kans, että jokainen ammattitaitonsa mukaan. Että jos joku pystyy hoitamaan jonkun asian paremmin, niin miksi sitä yritettäs vääntää kuitenkin tuskasemmalla ja kauemmin aikaa vievällä metodilla ...” (Pääl 4)*

Muona (2008, 179) esittää näkökannan, että päällikkö saattaa antaa tehtävän hoidettavaksi vähemmän ammattitaitoiselle henkilölle, jos hän tulee hänen kanssaan paremmin toimeen.

Muona lisää, että niin sanotusti huonommat työtehtävät saattavat mennä henkilölle, jonka kanssa päällikkö ei ole hyvissä väleissä.

### 6.2.5 Organisaatorakenne

**Linja-esikuntaorganisaatio** pakottaa tehtävien hoidon ja tiedonkulun tapahtumaan yksiköstä ulos- ja sisäänpäin päällikön välityksellä. Päällikkö on pääsääntöisesti linkki ylempään johtoportaan, toisiin yksiköihin ja sidosryhmiin. Päälliköt pitävät tärkeänä, että kaikki tehtävät ja tieto niin hyvistä kuin huonoista asioista kulkee heidän kauttaan. Tällä tavalla päällikkö pystyy johtamaan yksikköänsä, käyttämään henkilökuntaansa parhaaksi katsomallaan tavalla ja seuraamaan tehtävien toteuttamista.

*”... onhan se nyt selvää, että näin on eli esimieheiltäni tulee paineet minulle. Hän asettaa vaatimukset eli hän ei ohita minua. Jos hän haluaa, että yksikkö parantaa jossain asioissa, tai jos yksikkö on tehnyt jonkun homman hienosti. Ja se tulee se tieto minun kautta ja taas sitten, kun oon tämän yksikön vanhin, niin se menee sillon oikeaa kautta se liikenne.” (Pääl 2)*

*”... lähtökohtahan pitäis olla, että tulee päällikölle ja päällikkö käyttää omaa henkilöstönsä, sitten niinku parhaaks näkkee.” (Pääl 5)*

Päälliköistä kaksi näkee **yksikön sisäisen organisaatorakenteen** ohjaavan joidenkin tehtäväkokonaisuuksien jakamista tiettyyn suuntaan. Tällaisten yksiköiden sisäinen organisaatorakenne voi olla muokattu tarkoituksenmukaiseksi palvelemaan yksikössä annettavaa koulutusta. Yksikön sisäinen organisaatorakenne pakottaa myös päällikön ja varapäällikön soveltamaan tehtäviensä jakoa organisaation mukaan.

*”... varmasti vaikuttaa minkälainen yksikkö on, minkälaiset on koulutusjoukkueet, jos on AUK:i yksikkö, varmaan vähän erityyppisesti jakautuu tehtävät, ku normaalityyppisessä perusyksikössä.” (Pääl 5)*

### 6.2.6 Organisaatiokulttuuri

Päälliköt havaitsevat organisaatiokulttuurin vaikuttavan tehtävien jakamiseen. Organisaatiokulttuuri ilmenee **sotilasyhteisön toimintatavoissa** sekä **ohjesääntöjen ja oppaiden** antamissa säännöissä ja kehoitteissa. Sotilasyhteisöt ovat organisaatiokulttuurin näkökulmasta homogeenisiä ja näin odotukset alaisen, vertaisen tai esimiehen toimintatavoista ovat yhdensuuntaiset.

*”Kyllä kulttuurit tulee esille ja se, että kaikki mitä täällä töissä on tietää suunnilleen, mitä sotilaskulttuuri on. Se yhteisöllisyys, ja miten se toimii. Mut väitän, että ei siviiliyhteisössä ehkä ihan tällä lailla näin ajatella.” (Pääl 4)*

Toin edellä julki, että tavoite parantamiseen ja kehittämiseen on pääosin vahva. Silti tietyissä tehtävissä päälliköt edelleen tunnistavat ainoaksi vaikuttavaksi muuttujaksi vanhan toimintatavan.

*”Kyllä mä luulen, että siinä vaikuttaa vanhat tavat. Ollaan totuttu, että jotkut tehtävät vaan on niitä. Ehkä siihen semmonen muutoksen haku ei oo ensimmäisenä mielessä. On ehkä totuttu menemään osaltaan niillä vanhoilla perinteillä.” (Pääl 2)*

*”... se on ihan selkeesti tämmönen pataljoonan vanha peru. Päälliköt eivät pidä ammuntoja, vaan tarkastavat ammuntoja jne. Tämä on vaan vanhaa perintöä.” (Pääl 4)*

*”... no kyllähän ne vaikuttaa niin hyvässä ku pahassakin, että onhan siinä väkisinkin ku jotakin toimintatapoja on muodostunu, niin vaikuttaa sitten, miten tehään, mutta en oo ite en oo pyrkiny siihen, että niihin ei kangistu, vaan tekkee niinku sen ite näkkee, sen parhaaks sen asia tehään.” (Pääl 5)*

Toisissa tapauksissa päälliköt tunnistavat, että vanha toimintatapa ei ole kaikkein toimivin, mutta ajanpuutteen vuoksi uutta ei ennätetä kehittää tai uskalleta kokeilla.

*”Mut sitten, jos kuviteltas näin, että meillä ois aikaa, niin varmasti niistä vanhoista hyvistä ja huonoistakin tavoista tulis päästyä eroon helepommin.” (Pääl 4)*

Ohjesäännöt, oppaat, sopimukset ja erilliset käskyt määrittelevät vahvasti kaikkea toimintaa puolustusvoimissa, kuten myös päällikön ja varapäällikön töiden jakamista. Olennaisimpana päälliköt näkevät Perusyksikön päällikön ohjeen (1996), Yleisen palvelusohjesäännön (2009), Valtion yleisen virka- ja työehtosopimuksen 2012–2014 (2011), tehtäväkuvaukset sekä erilliset käskyt päällikön ja varapäällikön tehtävistä.

*”... itehän sä oot kirjottanu tehtävän kuvaukset. – Olen, olen hyvin pitkälle tai nehän on vakioitu Kainuun prikaatissa tai pitäis olla ainakin. Ja totta kai meillä on sitten, YLPALVO:han määrittellee aika pitkälle, mitä kukanenkin täällä hoitaa.” (Pääl 3)*

*”Tietysti jo, mitkä määrittellee nuo käskyt ja, mitkä on päällikön tehtävät kehityskeskustelut ja muut.” (Pääl 3)*

*”... kyllähän ne päällikön opas on yks hyvä kirja mistä löytyy myöskin, vastuut kuka hoitaa mitäkin...” (Pääl 5)*

Ohjesäännöt saattavat olla syynä moniin vanhoihin vakiintuneisiin tapoihin, mutta toisaalta ohjesäännön muuttuessa vanha tapa muuttuu huomattavan nopeasti.

*”Ja tietenkin kaikki ohjesäännöt ja muut, mitkä uudistuu niin nehän auttaa, sit että vanhoista tavoista aletaan pääsemään tietyllä tavalla eroon.” (Pääl 4)*

Kaikki eivät halua tukeutua oppaisiin ja valmiisiin toimintatapamalleihin.

*”Sillon kun alotin, niin kyllä niitä tuli opuksia ja muita tutkailtua ja sitten tuli todettua hyvin nopeesti, että kaikki se tutkimisaika niin siitä opuksesta, niin se on pois tästä työajasta, niin silloin tietää, että se kiire iskee päälle välittömästi.” (Pääl 2)*

### 6.2.7 Ongelmat, haasteet ja häiriöt tehtävien jakamisessa

Yleisesti julkisenhallinnon johtamisen haasteina pidetään tuottavuuden lisäämistä ja niukkuuden johtamista (Syvänen & Mikkonen 2011, 22), mitkä myös tämän tutkimuksen tuloksissa nousivat esille. Päälliköt kokevat ongelmien, haasteiden tai häiriöiden liittyvän **tehtävien paljouteen** ja tämän vuoksi **resurssien puutteeseen, sijaisjärjestelyihin ja epävirallisiin organisaatioihin**. Tehtävistä haasteita tuottavat niin sanotut ylimääräiset ja ulkoa tulevat tehtävät, mitkä eivät kuulu yksikön päivittäisiin tai viikoittaisiin rutiineihin. Tällaisia voivat esimerkiksi olla erilaiset lausunto- tai tukipyynnöt.

*”... kaikki haasteet mitkä johtuu ylleensäkin näistä ulkopuolisista tekijöistä, mistä sitten tulee tämmösiä tehtäviä, mitä ei oo suunniteltu niin niissä sitten tulee, että pistän tehtäviä varapäällikölle, hoida sinä tai ite hoitamaan niitä, että ne on ehkä suurimmat haasteet.” (Pääl 5)*

Iivarisen (2013, 69) tutkimuksessa ja Karjalan prikaatin kyselyssä (2008 liite 2 s 3) havaittiin samojen asioiden haittaavan päätehtävään keskittymistä. Nämä ylimääräiset tehtävät ja muut päällikön tai varapäällikön poissaolot aiheuttavat sijaisjärjestelytarpeen. Tämä johtaa siihen, että toisen poissa ollessa, toinen tekee kahden ihmisen työt samanaikaisesti.

*”Kyllä se on, vaan niin hölmöltä kun se kuulostaakin, että teemme toistemme sijaisuuksia. Eli sitten kun se on se toinen kaveri poissa tuosta, pitämässä ne vuosilomansa. Se tietää sitten, että taistelija parista toinen on poissa ja silloin ne tehtävät sitten voi vääntää ne pilkut ihan uuteen asentoon. Eli jos minä pidän vuosilomaa ja isäkuukautta tai jotahin muuta perushommaa, niin totta kai se lyö varapäällikölle tuplamäärän työtä. Lisähommaa, mut se on myös toiste päin eli kaikki ne, millä mä oon pystyny helpottaa, vaikka se loma-anomusten käsittelyllä, mun pitää jostain etsiä ne pari tuntia, että mä saan viikossa nekin hoidettua, kun varapäällikkö on poissa.” (Pääl 2)*

Toistensa sijaisuuksien tekemisen lisäksi päällikkö ja varapäällikkö toisinaan tekevät myös muun henkilökunnan sijaisuuksia. Myös tällaisessa tilanteessa se tarkoittaa sitä, että esimerkiksi varapäällikön työt siirtyvät päällikön hoidettavaksi.

*”Niin sitten näihin rutiineihin tulee klikki, kun sieltä joku on sairaana, sairauslomalla niin se ei, meillä ei tämä järjestelmä kestä. Ku on vähän kouluttajia ja henkilökuntaa muutenkin, niin se ei kestä niitä poissaoloja. Nää aiheuttaa heti,*



*sitten reagointeja ja voi olla työläitäkin juttuja, jos siitä yks tai kaks kouluttajaa on poissa.” (Pääl 3)*

Päälliköt kokevat, että yksiköissä ilmenee epävirallisia organisaatioita, joiden vuoksi johtamisen selkeys kärsii. Ylemmältä johtoportaalta tai sidosryhmiltä voi tulla suoraan päällikön alaisille sosiaalisen verkoston kautta yhteydenottoja tai tehtäviä. Päällikkö ei pysty hallitsemaan tällaista, koska ei yleensä ole siitä tietoinen, että esimerkiksi esikunnasta annetaan suoraan tehtäviä varapäällikölle.

*”Koen, ja ehkä niikun isoin ongelma on se, että niinku henkilöitykö joskus ylempää tuota niin tuolta pataljoona esikunta tasolta se tehtävien jakaminen. Eli tuota niin, jos on niin sanotusti helpommin lähestyttäviä ihmisiä tai tietää, että joku asia on helpommin saatavissa niinku kuntoon, niin siellä saattaa semmosia hyppäyksiä tulla, ja ne paljastuu yksikössä niiku sitten, että tulee joku kysymään: 'ai eksä tienykkään?' Yksikön sisällä ei oo ollu, eikä missään nimessä niinku päällikön ja varapäällikön keskinäisessä työnjaossa, mutta ulkopuolelta tulevissa on sitten, että lähestytään helpommin ihmistä, kun sitten sitä niinku asian hoitajaa.” (Pääl 2)*

Muonalla (2008, 194–195) on päinvastainen näkemys. Hän ei näe epävirallisista organisaatioista mitään haittaa perusyksikön toiminnalle. Epävirallisesta organisaatiosta voi perusyksikössä olla hyötyä sekä koko työyhteisölle että päällikön johtamistoiminnalle. Usein päälliköt eivät osaa hyödyntää epävirallisia organisaatioita, koska eivät tunnista niiden olemassaoloa. Muona kuitenkin näkee, että tunnistamattominakin epäviralliset organisaatiot tuottavat hyötyä perusyksikölle. Naapila ja Siltala (2013, 56–57) kokevat epävirallisten organisaatioiden tehostavan ajankäyttöä, jolloin keskitytään koulutettavaan tai hoidettavaan asiaan eikä byrokratiaan. Epäviralliset organisaatiot vähentävät byrokratiaa, mutta hankaloittavat päällikön kokonaisuuden hallintaa.

Lisäksi päälliköt mainitsivat, että häiriöitä saattaisi aiheuttaa esimerkiksi **tiedonkulunkatkokset**, koska suunnitelmia tehdään monella tasolla – päällikkö, varapäällikkö, saapumiserän johtaja ja kouluttajat. Päälliköiden ja varapäälliköiden tiheästi vaihtuvat tehtävät saattavat myös aiheuttaa häiriöitä, koska alussa **tuntemattoman työparin** kanssa työskentely ei välttämättä toimi mutkattomasti. Tällaista häiriöitä päälliköt eivät kuitenkaan olleet havainneet.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Viimeisessä luvussa tarkastelen tutkimuksen tuloksia, luotettavuutta sekä mahdollisia jatko-  
tutkimustarpeita. Ensimmäiseksi tulkitSEN tuloksia. Tarkastelen niitä eri näkökulmista ja pyrin  
pääsemään niiden sisälle. Luotettavuuden arvioinnissa pohdin eri käsitteiden avulla tutkimuk-  
sen sekä tutkimusprosessin luotettavuutta ja onnistumista. Lopuksi arvioin tutkimuksen esille  
tuomia tiedollisia aukkoja, joihin olisi tarvetta etsiä vastauksia mahdollisissa jatkotutkimuk-  
sissa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää ja kuvata perusyksikön päällikön johtamistoimintaa:  
onko päällikkö asioiden vai ihmisten johtaja. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi vastasin  
tutkimustehtäväni alakysymyksiin:

- Miten päällikkö jakaa omat ja varapäällikön tehtävät?
- Mitkä asiat päällikön näkökulmasta vaikuttavat tehtävien jakamiseen?
- Miksi päällikkö jakaa tehtävät kyseisellä tavalla?
- Esiintyykö päällikön näkökulmasta tehtävien jaossa ongelmia, haasteita tai häiriöitä?

Katson onnistuneeni vastaamaan edellisessä luvussa tutkimustehtävän alakysymyksiin, mutta  
itse tutkimustehtävä vaatii vielä käsittelyä.

### 7.1 Keskeiset johtopäätökset

Julkishallinnossa esimieheltä vaaditaan vahvaa asiaosaamista, mutta samaan aikaan nähdään  
suuri tarve ammattimaiseen johtamiseen ja korostetaan johtajuuden merkitystä omana osaa-  
misalueena. Esimies valitaan ja häntä arvioidaan usein asiantuntijuuden perusteella. (Syvänen  
& Mikkonen 2011, 7.) Myös puolustusvoimissa esimieheltä vaaditaan vahvaa asiaosaamista,  
mutta ammattimaiseen johtajuuteen ei kiinnitetä niin suurta huomiota, sitä pidetään ennem-  
min itsestänselvyytenä. On nähtävissä, että puolustusvoimissa luotetaan omaan johtamis-  
koulutusjärjestelmään niin sokeasti, ettei kyseenalaisteta ollenkaan, onko kaikista johtajiksi  
tai haluavatko kaikki yksikön päälliköiksi – Iivarisen (2013, 1) mukaan eivät halua. Voidaan  
sanoa, että puolustusvoimat on edelläkävijä ja käyttää huomattavasti enemmän resursseja  
johtajakoulutukseen kuin moni siviiliyritys. Usein kuitenkin perusyksikön päällikköä valitta-  
essa ei kouluarvosanoilla eikä kyvyillä ole mitään merkitystä ainoastaan virkaiällä.

Puolustusvoimissa on edelleen vahva ja vanha uskomus, että esimiehen – perusyksikön pääl-  
likön – pitää hallita alaisensa tehtävät. Tämä ei kuitenkaan ole mielestäni nykypäivää, koska

kaikki alat ovat teknistyneet ja tarvitsevat erikoisosaamista. Mielestäni esimiehen tehtävä on nykypäivänä tarjota resursseja ja ohjata suurempia linjoja. Näin ollen voidaan myös kyseenalaistaa, tarvitseeko päällikön olla yksikkönsä pääkouluttaja sanan siinä merkityksessä, kuin se tällä hetkellä ymmärretään. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan päälliköt tekevät pääosin asioiden johtamistehtäviä, vaikka aikaisempien tutkimusten ja haastatteluiden mukaan he haluaisivat tehdä enemmän ihmisten johtamistehtäviä. Asiassa on ristiriita, koska niin tämän tutkimuksen kuin Suvannon (2011, 61) tutkimustulokset osoittavat, että päälliköt pystyvät jossain määrin itse päättämään, millaisiin tehtäviin he kohdentavat työpanoksensa, vaikka organisaatorakenne ja -kulttuuri ohjaavat ja painostavat tiettyyn suuntaan.

Tämän tutkimuksen kyselytuloksista kävi ilmi, että päälliköiden tehtävämäärät ja -painotukset ovat erilaisia. Vaikuttavatko tähän pelkät päällikön mieltymykset, vai onko eroja esimerkiksi aselajien välillä? Aukotonta vastausta on mahdotonta sanoa tämän tutkimuksen perusteella, mutta olen pohtinut asiaa. Rauhan ajan perusyksikön päälliköiden tehtävänkuvaukset ovat samanlaiset, mutta eri aselajeissa voisi olettaa asioiden ja ihmisten johtamisen painottuvat eri tavalla tehtävien luonteesta johtuen. Rauhan ajan johtamisessa ero ei välttämättä ole kovin suuri, mutta sodan ajan tehtävissä se on ilmeinen. Esimerkiksi pioneerin tehtävä on palveluntarjoajana rakentaa sulutteita tai edistää liikettä eli johtaminen komppania ja pataljoona-tasoilla muistuttaa resurssin- tai projektinjohtamista ja projektinhallintaa. Jalkaväkijohtajalla puolestaan johtaminen on pääosin ihmisten johtamista taisteluun valmistautuessa ja taistelutilanteessa. Näin ollen voidaan olettaa, että vaikutteet sodan ajan johtamisesta näkyvät ainakin jossakin määrin myös rauhan ajan perusyksikön päällikön johtamisessa, koska päällikkö on enemmän tai vähemmän harjaantunut aselajissaan johtajan tehtäviin ja perusyksikön yksi tehtävä on kouluttaa johtajia sodan ajan joukkoihin.

Niin johtaminen kuin sotilasjohtaminenkin on viime vuosikymmeninä muuttunut ja on edelleen muuttumassa. Enää ei riitä käskeminen, kontrollointi ja korjaaminen, vaan päällikkö joutuu perustelevaan ja markkinoimaan tehtävät alaisilleen – varsinkin henkilökunnalle. Hän joutuu usein selittämään, miksi jokin asia tehdään tietyllä tavalla. Eri henkilöstöryhmät niin fyysisen ikänsä kuin kokemustensa ja koulutustaustojensa vuoksi odottavat päälliköltä erilaisista johtajanroolia. Vanhemman sukupolven työntekijät ovat kasvaneet maailmaan, jossa johtaminen on käskemistä, kontrollointia ja korjaamista, eli asioiden johtamisen ominaispiirteet täyttävää johtamiskäyttäytymistä, johon myös suunnittelu vahvasti liittyy.

Varusmiehet ja nuoret kouluttajat ovat tietokone- ja verkostosukupolvea. He haluavat vuorovaikutteisen ja läsnä olevan esimiehen, joka laittaa itsensä peliin ja johtaa jämäkästi joukkon-

sa menestykseen. Heitä ei suunnittelu kiinnosta, vaan malttamattomina he haluavat, että päätökset tehdään nopeasti ja asiat etenevät. (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 24.) He kokevat johtamisen olevan vastaavaa, mitä ihmisten johtamisella tällä hetkellä ymmärretään. Viiden vuoden kuluttua oman lisänsä päällikön johtamiskenttään tuo 2000-luvulla syntynyt sosiaalisen median sukupolvi, josta voi vain arvoilla, millaista johtamista he odottavat. Päällikön pitää painottaa asioiden tai ihmisten johtamisperiteitä sen mukaan, ketä hän johtaa.

Päällikön pitäisi pystyä vastaamaan alaistensa odotuksiin ainakin auttavasti säilyttääkseen alaisensa tyytyväisinä ja motivoituneina. Ongelmallisimmaksi tässä suhteessa näen nuoret alipuseerit, joilla on monesti viran saadessaan suuret odotukset tulevista tehtävistään, mutta välttämättä he eivät ole sitoutuneita organisaatioon, mikäli tehtävä ei vastaa ennako-odotuksia. Päällikkö lähimpänä esimiehenä on avainasemassa alipuseereiden kouluttamisessa ja kasvatamisessa, mutta ennen kaikkea sitouttamisessa sotilasyhteisöön. Päällikön pitäisi johtamistoiminnallaan pystyä tarjoamaan nuorelle alipuseerille hänen odotuksiaan vastaavia tehtäviä, mutta hänen ei tule kuitenkaan toimia alaisen sanelemien ehtojen mukaan. Päällikkö on ristiriitaisessa tilanteessa, koska hän ei pysty päättämään saako alipuseeri vakituisen vai määräaikaisen viran. Päällikön olisi kuitenkin pystyttävä tarjoamaan työntekijän odotuksia vastaava tehtävä. Päällikkö on avainasemassa, jotta puolustusvoimat onnistuu pitämään osaavan työntekijän talossa.

Päällikön tehtävässä on helppo löytää piirteitä muun muassa tulosjohtamisesta, laatujohtamisesta, osaamisen johtamisesta ja asiantuntijaorganisaation johtamisesta. Kaikki edellä mainitut vaativat päälliköltä erilaista roolia tai erilaista johtamiskäyttäytymistä. Eri rooleissa korostuvat eri tavalla asioiden ja ihmisten johtamisen ulottuvuudet. Tulos- ja laatujohtamista päällikkö tekee esimerkiksi kehityskeskusteluita johtaessaan henkilökunnalleen. Osaamisen ja asiantuntijaorganisaation johtamiseen päällikkö törmää johtaessaan kokeneempia opisto- ja alipuseereita. Edellä mainitut ovat selvästi ihmisten johtamistehtäviä, mutta suhtautuuko päällikkö tehtäviin ihmisten johtamisen näkökulmasta, jos pohditaan esimerkiksi tulosjohtamisen tunnusmerkit täyttävää kehityskeskustelua ja seuraavan vuoden tavoitteiden määrittämistä. Päällikkö määrittelee työntekijälleen tavoitteet, mutta ottaako hän niitä määritellesään huomioon yksilön, vai ovatko tavoitteet vain lukuja ja kylmiä faktoja, jotka ovat ylhäältä käsketty ja ne pitää jakaa alaspäin. Onko alaisella mahdollisuutta vaikuttaa tuleviin tavoitteisiinsa? Onko siis päällikkö tässä suhteessa asioiden vain ihmisten johtaja?

Pohtiessa dikotomiaa, onko päällikkö ihmisten vai asioiden johtaja, ei yksiselitteistä vastausta pysty antamaan. Voidaan todeta, että päällikkö toiminnallaan ja valinnoillaan päättää, haluaa-

ko hän olla ihmisten vai asioiden johtaja. Suurin osa päällikön tehtävistä muistuttaa asioiden johtamistehtäviä, mutta tehtävien suorittamisen toiminta- ja lähestymistapa määräävät sen kumpaa päällikkö enemmän on. Esimerkiksi päällikkö henkilökunnan työaikasuunnitelmaa laatiessaan ottamalla huomioon ainoastaan organisaation tarpeet täyttää toiminta ainoastaan asioiden johtamisen tunnusmerkit. Kysymällä toiveita ja huomioimalla alaisen henkilökohtaiset tarpeet, tehtävän voi suorittaa myös ihmisten johtamisen näkökulmasta. Monessa tilanteessa tehtävät ja tavoitteet nousevat hallitseviksi, jolloin päällikkö ei pysty tehtäviä jakaessa toimimaan ihmisten johtajana. Hän ei pysty ottamaan alaisen toiveita ja etua huomioon, vaan johtaminen tapahtuu pääosin asioiden johtamisperusteiden mukaan.

Perusyksikön päällikön hoitaessa tehtäväänsä ainoastaan asioiden johtamisen toimintatapoja käyttäen johtaminen on esimieskeskeistä, suoraviivaista, yllätyksetöntä, mutta usein kuitenkin tuloksekasta. Päällikkö majoilee toimistossansa ja on etäinen alaisilleen, mutta ohjeistaa tarkasti tehtävien toteuttamistavan sekä valvoo suunnitelman toteuttamista pienten yksityiskohtien avulla. Alaiset eivät ole kovin tyytyväisiä, ovat passiivisia ja tekevät yleensä vain sen, mitä heiltä vaaditaan. Päällikkö pitää alaisiaan laiskoina ja tekee itse valtavasti töitä, ehkä paremman huomisen toivossa.

Ihmisten johtamisen ulottuvuuksia käyttämällä päällikön olisi mahdollista päästä parempiin tuloksiin. Ihannetilanteessa päällikkö onnistuu ihmisten johtamisella saavuttamaan alaisen sitoutuneisuuden, tyytyväisyyden ja oma-aloitteisuuden. Tällöin päällikön ei tarvitse käyttää aikaansa niin sanottujen rutiinitehtävien johtamiseen ja valvomiseen. Alaiset tietävät tehtävänsä ja tehtävät hoituvat tehokkaasti ilman päällikön johtamistoimenpiteitä.

Päällikön kaikki tehtävät pystyy hoitamaan asioiden johtamisen näkökulmasta, kun taas ihmisten johtamisen ominaispiirteitä on joihinkin tehtäviin vaikea yhdistää. Koulutuksen seuraamisessa, valvomisessa ja johtamisessa voisi helpoiten kuvitella käytettävän ihmisten johtamisen ulottuvuuksia. Tehdessä päätöstä saako varusmies lomaa tai palvelusvapaata, on mahdollista asiaa tarkastella ihmisten johtamisen näkökulmasta, vaikka paperin kirjoittaminen ulkoisesti muistuttaa enemmän asioiden johtamista. Vastaavasti tietyistä hallinnollisista tehtävistä – esimerkiksi sotilaspassien kirjoittamisesta tai ampumatarvikkeiden jakotaulukon tekemisestä – on vaikea löytää ihmisten johtamisen ulottuvuuksia. Ihmisten johtamisen ulottuvuuksien käyttäminen päällikön tehtävässä voi siis toisinaan olla vaikeaa. Alaisen mukaan ottaminen suunnittelutehtävään on yleensä mahdotonta vähäisten henkilöstöresurssien vuoksi, mutta esimerkiksi viikkopalaverin päätteeksi ideoiden kysyminen suunnittelutehtävän tueksi

ei vaadi mitään resursseja, mutta alaiselle tulee tunne, että häntä kuunnellaan ja hän pystyy vaikuttamaan tuleviin tehtäviinsä.

Päällikön tehtävän voi ajatella vastaavaksi kuin lääkärijohtajan. Niin päällikkö kuin lääkärijohtaja ovat työpaikallaan esimiesasemassa ja hoitavat tämän vuoksi esimiestehtäviä, kuten henkilöstöhallintoa. Lisäksi päälliköltä ja lääkärijohtajalta odotetaan enemmän tai vähemmän osallistumista työyksikön päätehtävän hoitamiseen ja alaisten tukemiseen – päälliköltä varusmiesten kouluttamiseen ja lääkärijohtajalta kliniseen hoitotyöhön.

Vertailtaessa päällikön ja lääkärijohtajan kokonaistyöpanoksen jakautumista, erot ovat suuret. Päällikön keskittyessä pääosin kokonaisuuden hallintaan ja johtamistehtäviin, lääkärijohtaja tekee klinistä hoitotyötä. Molemmilla johtamistyöhön kuuluvat tehtävät muistuttavat enemmän asioiden kuin ihmisten johtamistehtäviä, mutta päällikkö käyttää enemmän aikaa kyseisiin tehtäviin. (Tuomiranta 2002, 114, 126.) Voidaan todeta, että päällikön ja lääkärijohtajan kokonaistyöpanos jakautuu päinvastaisesti, mutta kummassakaan organisaatiossa ei nähdä, että toimintatapa olisi optimaalinen. Terveystieteiden alan organisaatio haluaisilääkärijohtajien keskittyvän vähemmän päätehtävään ja enemmän johtamistyöhön, kun puolustusvoimissa halu on päinvastainen. Terveystieteiden alalla (Tuomiranta 2002) on havainnut, että yksikön johtajan liika suoranainen keskittyminen päätehtävään heikentää yksikön tulosta. Olisiko aikaisempien tutkimusten (esim. Vuorio 1997, Siilasmaa ym. 2010) esityksellä – päällikön työpanos pitäisi kohdentaa enemmän koulutukseen – todellisuudessa kielteinen vaikutus perusyksikön johtamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen? Mitä puolustusvoimissa päälliköltä oikeasti halutaan?

Puolustusvoimissa vanhana kulttuuriperimänä päällikön rooli ymmärretään yksikkönsä pääkouluttajaksi. Aikaisemmat tutkimukset kuitenkin osoittavat, ettei päällikkö todellisuudessa pysty hoitamaan pääkouluttajan tehtävää siinä merkityksessä kuin se ymmärretään. Jos organisaatio haluaa päällikön olevan pääkouluttaja, on organisaation kyettävä vähentämään päällikön hallinnollisia töitä. Jos taas halutaan, että tämän hetkiset hallinnolliset työt säilytetään perusyksikössä, on yksiköiden työjärjestys muokattava sellaiseksi, että päällikkö pystyy oikeasti olemaan pääkouluttaja. Päällikkö tarvitsee tehtävässään tukea niin esimieheltä kuin alaisiltaan. Pääkouluttaja titteli johtunee byrokraattisesta organisaatiosta, jossa on helppo määrittää yksi henkilö vastaamaan yhdestä asiakokonaisuudesta. Tällöin onnistumisen tai epäonnistumisen hetkellä sankarin tai petturin löytäminen on helppoa.

Perusyksikön organisaatiossa voi nähdä yhtäläisyyksiä esimerkiksi mestaruussarjan jääkiekkjoukkueeseen tai aikuiskoulutusyksikköön, mutta yksikön johtajan rooli ymmärretään täysin eri tavoilla. Jääkiekkjoukkueen ja aikuiskoulutusyksikön johtajat vastaavat yksiköidensä hallinnosta ja taloudesta eli välillisesti yksikön päätehtävän toteuttamisesta. Jääkiekkjoukkueen johtaja (kutsun häntä tässä yhteydessä manageriksi) ja aikuiskoulutusyksikön rehtori eivät suoranaisesti osallistu päätehtävän toteuttamiseen, mutta ohjaavat sitä ja tarjoavat yksikön päätehtävän toteuttamisen mahdollistamat resurssit päävalmentajalleen ja opettajilleen. Miksi puolustusvoimissa yksikön päällikölle yritetään teettää hallinnollisten tehtävien lisäksi päävalmentajan eli pääkouluttajan tehtävät?

Aikaisempiin tutkimustuloksiin vedoten voisi päälliköltä poistaa pääkouluttajan tittelin, jolloin poistuisi paine koulutustehtäviin osallistumisesta. Päällikön voisi ajatella manageriksi ja varapäällikön tai saapumiserän johtajan päävalmentajaksi, kuten jääkiekkjoukkueessa. Jääkiekkjoukkueessa päävalmentaja vastaa joukkueen valmentamisesta ja menestymisestä, mutta ei hallinnosta, josta vastaa manageri. Perusyksikössä tämä tarkoittaisi, että varapäällikkö tai saapumiserän johtaja olisi pääkouluttaja eli ihmisten johtaja ja päällikkö olisi manageri eli asioiden johtaja. Päällikön tehtävä hallinnollisena johtajana olisi tarjota ja luoda varapäällikölle tai saapumiserän johtajalle ja kouluttajille resurssit sotakelpoisten joukkojen kouluttamiseen.

Tällä hetkellä tutkimukseeni osallistuneissa yksiköissä saapumiserän johtajat vastasivat lähes täysin koulutuskausuunnitelmien ja viikko-ohjelmien laatimisesta eli koulutuksen suunnittelusta ja kouluttajien ohjeistamisesta. Päällikkö ainoastaan ohjasi saapumiseränjohtajan suunnittelua haluamaansa suuntaan. Ohjaus saattoi johtua laajemmasta kokemuksesta, paremmasta kokonaisuuden hahmottamisesta tai henkilökohtaisista mieltymyksistä joihinkin koulutusaiheisiin tai -käytänteisiin. Päälliköiden vastuuntunto kuitenkin pääkouluttajan tittelin kantamisesta ja tehtävien hoitamisesta asettaa heidät ristiriitaiseen tilanteeseen.

Päällikön tehtävässä yksi tärkeä onnistumisen edellytys on rakentaa ja kouluttaa ympärilleen haluamansalainen henkilökunta, kuten jääkiekkjoukkueen manageri tekee. Manageri palkkaa ensimmäisenä päävalmentajan, ja sitten he rakentavat joukkueen yhdessä. Päävalmentaja vastaa joukkueen pelisuorituksista, mutta manageri vastaa viimekädessä joukkueen menestymisestä. Jos joukkue ei menesty, yleensä ensimmäisenä päävalmentaja vaihdetaan.

Perusyksikössä tämä tarkoittaisi sitä, että päällikkö valitsisi itselleen varapäällikön tai saapumiserän johtajan eli päävalmentajan, joka vastaisi koulutuksesta ja koulutustavoitteiden saavuttamisesta päällikölle eli managerille. Viime kädessä kuitenkin päällikkö eli manageri

olisi se henkilö, joka vastaisi suunnitelmista allekirjoituksellaan ja tuloksista komentajalle eli seuranjohdolle. Päällikkö pystyisi edelleen ohjaamaan yksikössään annettavaa koulutusta, mutta hänen ei tarvitsisi kantaa syyllisyyden tunnetta siitä, ettei ennätä osallistumaan koulutustapahtumiin. Tutkimukseeni osallistuneissa yksiköissä päälliköt olivat onnistuneet joukkueen rakentamistehtävässä siinä määrin, että heillä oli riittävän kyvykkäät saapumiserän johtajat vastaamaan yksiköidensä koulutuksen suunnittelusta ja toteuttamisen koordinoinnista.

Tutkimuksen keskeisimpänä johtopäätöksenä voin todeta, että *leadership*-muotoinen ihmisten johtaminen yleensä ymmärretään tapahtuvan kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa kahden ihmisen välillä. Tässä tapauksessa termi *leadership* ymmärretään johtajuudeksi. Johtajuutta on vaikea käsittää tapahtuvan, jos päällikkö on yksinään toimistossansa tekemässä esimerkiksi henkilökunnan työaika-suunnitelmaa. Jos termi sen sijaan ymmärretään ihmisten johtamiseksi, on ilmeistä, että päällikkö voi olla suuri ihmisten johtaja, vaikka hänen työtehtävistensä 99 prosenttia olisi asioiden johtamistehtäviä. Asioiden johtamistehtäviä voi halutessaan tehdä ihmisten johtamisen ulottuvuudet huomioiden. Voidaan puhua ihmisten johtajasta, vaikka pääosin tekisi asioiden johtamistehtäviä.

Pohdittaessa käytännön hyötyjä tämän tutkimuksen tuloksista, on nähtävissä, että tutkimus voi toimia esitutkimuksena mahdollisille jatkotutkimuksille. Toiseksi, päällikköiden perehtyessä tutkimustuloksiin on mahdollista, että he hahmottavat oman johtamisensa kokonaisvaltaisemmin, laajentavat ymmärrystään johtamisestansa ja tätä kautta pystyvät kehittämään omaa johtamiskäyttämistään ja toimintatapojaan. Puolustusvoimien ulkopuolelle tämä tutkimus tarjoaa vertailupohjaa, mitä eri toimintatavat vaikuttavat johtamiskäyttämiseen ja sen tehokkuuteen sekä millaisia mahdollisuuksia ja uhkia eri johtamiskäyttämistä puolustusvoimissa on havaittu.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Hyvä laadullinen tutkimus on mahdollisimman läpinäkyvää alkaen tutkimuksen käsitteistä päätyen johtopäätösten kirjoittamiseen. Laadullisen tutkimus on kurinalaista ja hyvin artikuloitua. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulee kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hunt 2011, 300; Hirsjärvi 2010c, 232.) Tässä luvussa pohdin tutkimuksen ja tutkimusprosessin luotettavuutta eri näkökulmista ja eri käsitteiden avulla.

Yleisimmin luotettavuutta arvioidaan käsitteillä validiteetti ja reliabiliteetti. Laadullisen tutkimuksen perinteessä näitä käsitteitä kritisoidaan pääasiallisesti siksi, että ne ovat syntyneet



määrällisen tutkimuksen piirissä ja vastaavat lähinnä vain määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 136; Tuomi 2007, 150; Eskola & Suoranta 2005, 211.) Useat tutkijat ja kirjoittajat muun muassa Miles ja Huberman (1994b, 288–297) esittävät käsitteiden *validiteetti* ja *reliabiliteetti* hylkäämistä tai korvaamista laadullisen tutkimuksen omilla luotettavuuden arviointikriteereillä.

Luotettavuuden arviointikriteerit ovat saaneet laadullisen tutkimuksen piirissä monenlaisia tulkintoja ja suomalaisessa kirjallisuudessa erilaisia käännöksiä (Tuomi 2007, 150). Esimerkiksi Yin (2009, 40, 45) esittää luotettavuutta arvioiviksi kriteereiksi rakenteen validiutta, sisäistä validiutta, ulkoista validiutta ja reliabiliteettia. Mäkelä (1995, 47–59) ehdottaa arvioinnissa huomioitaviksi asioiksi aineistojen yhteiskunnalliseen merkittävyyden ja riittävyys, analyysin kattavuuden, arvioitavuuden sekä toistettavuuden. Janisick (1994, 216) puolestaan pitää tärkeänä henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaamista. Hän näkee, että validiutus laadullisessa tutkimuksessa liittyy kuvaukseen ja selvitykseen sekä kysymykseen siitä, että sopiiko selitys annettuun kuvaukseen eli onko selitys luotettava.

Arvioin tutkimukseni luotettavuutta Eskolan ja Suorannan (2005, 211–212) sekä Perttulan (1995, 102–104) ehdottamilla kriteereillä. Eskola ja Suoranta toteavat, että laadullisen tutkimuksen arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Heidän esittämänsä kriteerit sisältävät käsitteet *uskottavuus*, *siirrettävyys*, *varmuus* ja *vahvistuvuus*. Uskottavuudella tarkoitetaan tutkijan käsitteellistysten ja tulkintojen vastaavuutta tutkittavien käsityksiin. Tässä tutkimuksessa uskottavuutta lisäsin esittämällä tulosten yhteydessä tutkittavien kertomia suoria lainauksia haastatteluaineistosta. Lisäksi tuloksissa esitin laajasti aineistosta esiin nousseita näkökulmia. Eskola ja Suoranta (2005, 211–212) huomauttavat, että uskottavuutta ei pystytä lisäämään viemällä tutkijan tulkintoja tutkittavien arvioitavaksi, koska tutkittavat voivat olla sokeita kokemuksillensa tai tilanteillensa. Näin en ole toiminut, mutta suorista lainauksista lukija pystyy arvioimaan tekemieni käsitteellistysten paikkansa pitävyyttä.

Tutkimuksen uskottavuutta olisi lisännyt se, että olisin haastatellut myös varapäälliköt, mutta tutkimuksen rajoitetun laajuuden vuoksi en sitä tehnyt. Nyt tutkimukseni kertoo ainoastaan päällikön käsityksen tehtävien jakautumisesta ja perusyksikön johtamisesta tutkimukseen valitusta näkökulmasta. Kaikki päälliköt antoivat sellaisen kuvan, että yksiköissä kaikki asiat ovat hyvin ja tehtävät jakautuvat kaikkia miellyttävällä tavalla. On kuitenkin täysin mahdollista, ettei esimerkiksi varapäällikkö ole tyytyväinen tämän hetkisiin toimintatapoihin.

*”Tehtävien jaossa ei mielestäni ole haasteita, mutta varapäällikkö voi olla erimielistä asiasta.” (Pääl 4)*

Päällikkö luonnollisesti puuttuu ja korjaa ongelmat havaittuaan ne, mutta toisaalta on yleistä, että esimies on viimeinen henkilö, joka havaitsee tai haluaa myöntää ongelmien olemassaolon.

Siirrettävyys on laadullisessa tutkimuksessa mahdollista tietyin ehdoin, vaikka se ihmis- tutkimuksessa monesti kyseenalaistetaan sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta vuoksi (Eskola & Suoranta 2005, 211–212). Näkisin, että tutkimukseni olisi siirrettävissä sotilasorganisaatioissa tietyin ehdoin, mutta siviilipuolelle vastaavuuksia en näe. Sotilasorganisaatio saa vaikutteita siviilimaailmasta, mutta toisinpäin tiedonkulku on rajoittuneempaa sotilasorganisaation osittaisen sulkeutuneisuuden vuoksi.

Haastatteluja tehdessä havaitsin jokaisessa yksikössä omanlaisen ilmapiirin, joka heijastui päälliköiden henkilökohtaisista käsityksistä ja kokemuksista. Jokaisella päälliköllä oli omanlainen suhtautuminen tehtäviensä kohtaan ja johtamiskäyttäytymisen lähtökohdat olivat erilaiset. Päälliköistä pystyi kuitenkin havaitsemaan samansuuntaisen arvo- ja asenneperustan. He olivat suunnilleen samanikäisiä, heidät on koulutettu sotilasorganisaatioon sekä heillä on samansuuntainen työhistoria. Haastattelun aikana pystyin aistimaan, minkälainen päällikkö oli johtajana ja millainen rooli hänellä oli yksikössään. Se tietenkin on vain ensivaikutelma, mutta uskon sen olevan oikean suuntainen. Tällä perusteella voisi ajatella, että tutkimuksen ulkopuolella olevilla yksiköiden päälliköillä olisi samansuuntaiset arvo- ja asenneperustat, jolloin tulokset olisivat siirrettävissä samantyyppisiin perusyksiköihin.

Tutkimuksen siirrettävyyttä voi heikentää se, että en ottanut huomioon päälliköiden työkokemuksen pituutta haastateltavia valitessa. Tutkimukseni viidestä päällikkö–varapäällikkö parista kolme oli toiminut keskenään alle vuoden ja neljä päälliköistä tehtävässään enintään kaksi vuotta. Haastatteluaineistoa analysoidessa huomasin, että kauemmin päällikkönä toimineelta tiedonantajalta sain syvällisempiä vastauksia, koska hän pystyi vertailemaan kokemuksiansa pidemmällä ajalla. Toisaalta siirrettävyyttä voidaan ajatella lisäävän sen, etteivät päälliköt nähneet rauhan ajan perusyksikön toimintaympäristön vaikuttavan millään tavalla tehtävien jakamiseen tai yksikön johtamiseen. Tulos oli varsin yllättävä ja voi johtua siitä, että perusyksikön tehtävien hoitaminen toisenlaisessa toimintaympäristössä on vaikea hahmottaa. Lisäksi on todennäköistä, ettei päälliköillä ollut vahvaa kokemusta muunlaisen toimintaympäristön johtamistoiminnasta.

Eskolan ja Suorannan (2005, 211–212) näkemyksen mukaan tutkimuksen varmuutta lisätään ottamalla huomioon tutkijan ennakko-oletukset, jotka toin kattavasti esille luvuissa kaksi,

kolme ja viisi. Lisäksi varmuutta lisäsin reflektiivisyyden avulla eli tässä tapauksessa esimiehen ja alaisen välistä kontekstia lievensin pukeutumalla haastattelutilanteissa siviiliasuun. Kun haastateltava kapteeni keskustelee asioistaan luutnantin kanssa, voi keskustelusta tulla varautunutta. Haastateltavalta voi jäädä jotain kertomatta, jos hän ajattelee, ettei asia alaiselle kuulu. Muuten haastattelutilanteisiin suhtauduin ulkopuolisen tutkijan roolissa. Esimerkiksi siten, että joihinkin kysymyksiin saatoin tietää vastauksen jo valmiiksi, mutta kysyin silti kysymyksen ja halusin kuulla vastauksen haastateltavan omin sanoin kertomana.

Vahvistettavuudella Eskola ja Suoranta (2005, 211–212) tarkoittavat sitä, että miten tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. Vahvistavuutta lisäsin esittämällä tutkimustulosteni rinnalla aikaisempien tutkimusten tuloksia, joista myös lukija pystyy arvioimaan tutkimukseni vahvistettavuutta.

Perttula (1995, 102–104) ehdottaa kokemuksen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteereiksi yhdeksää kokonaisuutta. Kriteereissä painottuvat tutkimusprosessin kokonaisuuden ja tutkittavan ilmiön perusrakenteen sekä analyysin tärkeys. Ensimmäiseksi kriteeriksi hän nimeää *tutkimusprosessin johdonmukaisuuden*. Sillä hän tarkoittaa, että tutkittavan tapauksen perusrakenteen, aineiston hankintatapojen, teoreettisen lähestymistavan, analyysimenetelmän ja tutkimuksen raportointitavan välillä pitää olla selkeä punainen lanka. Tutkimusprosessin eri vaiheet tulee perustella ja niiden on oltava näkyvissä tutkimusraportissa.

Tutkimusprosessini on ollut itselleni selvä koko prosessin ajan, ja olen ollut koko ajan tietoinen, mitä teen seuraavaksi. Ulkopuolinen voi ajatella, ettei tutkimusprosessini edennyt täysin johdonmukaisesti, koska kirjoitin *5 Tutkimusmenetelmät* ja *6 Tutkimuksen tulokset*-luvut ennen teorialukuja. Tässä tapauksessa se oli ainoa oikea vaihtoehto, koska tutkimukseni on teoriaohjaava eli kuvaannollisesti sanottuna tutkimuksen teoria nousi tutkimuksen tuloksista. Ennen haastatteluiden tekemistä ja menetelmiin perehtymistä luin ja tutustuin laaja-alaisesti tutkimukseni aihealueen kirjallisuuteen. Tutkimusprosessin loppupuolella teorian hahmottaminen ja omaksuminen lisäsivät tutkimuksen syvyyttä, minkä toin julki johtopäätöksissä.

Perttula (1995, 102) painottaa *reflektointia ja reflektoinnin kuvausta*. Perustelen tutkimukselliset valintani kaikissa tutkimusprosessini vaiheissa sekä annan tutkimusraportissani lukijalle mahdollisuuden hahmottaa tutkimusprosessini kulun ja kokonaisuuden. Kiinnitin erityistä huomiota tutkimusaineistoni analyysin konkreettisen etenemisen kuvaamiseen luvussa *5.7 Sisällönanalyysin toteuttaminen*. Analysoidessani ja tulkitessani aineistoa huomioin, että

tutkimusaineistoni pysyi keskeisessä asemassa sekä pidin tutkimusprosessini mahdollisimman aineistolähtöisenä.

Kokemuksia tutkiessa on tärkeää tutkimusprosessin kontekstisidonnaisuus, jolla voidaan tarkoittaa kahta asiaa. Se voidaan ymmärtää ihmisen ulkopuolisen todellisuuden kokonaisuutena tai ihmisen koetun maailman eli tajunnan sisällöllisenä kokonaisuutena. Näin ollen pidin tutkimusprosessini ja -tulokseni sidonnaisena tutkimustilanteeseen ja niiden ominaispiirteisiin, jotka tutkimustilanteessa olivat olemassa. Yritin parhaani mukaan ymmärtää koko tutkimusprosessini ajan, että toisen ihmisen merkityssuhteet ovat mielekkäästi tutkittavissa vain hänen kokemansa maailman kokonaisuudessa. Väljästi tulkittuna tämä vaatii säilyttämään yksilökohtaisuuden tutkimusprosessissa mahdollisimman pitkään. (Perttula 1995, 102.) Yksityiskohtaisuus ilmenee esimerkiksi tuloksien yhteydessä esitetyissä autenttisissa kommenteissa.

Yhtenä luotettavuuden kriteerinä pidetään *tavoiteltavan tiedon laatua*. Perttulan (1995, 103) mukaan laadullisessa tutkimuksessa yleistä tietoa voidaan saavuttaa essentiaalisesti, käsitteellisesti ja persoonakohtaisesti. Tässä tutkimuksessa tavoittelin kahta viimeksi mainittua. Tutkimukseni yksilökohtaisuudesta huolimatta aineistosta nousi samankaltaisuuksia, jotka ymmärrän käsitteellisesti yleisenä tietona eli yleiskäsitteinä. Tutkimukseni haastateltavien määrä oli pieni, mikä rajoitti yleiskäsitteiden syntyä. Katson kuitenkin haastateltavien määrän olleen riittävä tämän laajuiseen tutkimukseen ja yleiskäsitteiden lisäävän tutkimukseni luotettavuutta. Näin ollen *6 Tutkimuksen tulokset*-luvussa kuvaan osin persoonakohtaisesti ja osin käsitteellisesti yleistä. Tuloksissa hahmottuu yhden tai useamman koetun maailman merkitysverkostot. (Perttula 1995, 103.)

Tiedon laatua voi kyseenalaistaa, vaikka tutkimusaineistostani on havaittavissa tiedonantajien yhtenäinen halu olla enemmän koulutuksessa mukana. Onko kuitenkin todellisuus toinen, kun sateisena päivänä voi tehdä valinnan ulkona tapahtuvan koulutuksen ja toimistotöiden välillä? Päällikön on sosiaalisesti hyväksyttävää esittää olevansa kiinnostunut koulutuksesta kaikissa olosuhteissa, koska hänen on motivoitava henkilökuntansa tällaisen työn tekemiseen (esim. Puusa 2011a, 77–78.).

Perttula (1995, 103) kokee *metodien yhdistämisen* eli triangulaation luotettavuutta lisääväksi menetelmäksi, vaikka toisissa menetelmäkirjoissa se kyseenalaistetaan. Tuomi ja Sarajärvi (2012, 15) huomauttavat, että tämä osoittaa hyvin konkreettisesti eri perinteiden yhteismitattomuuden suhteesta tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Käytin tutkimuksessani me-

todien välistä triangulaatiota. Koen sen tutkimukseni luotettavuutta lisääväksi menetelmäksi, koska kerätessäni aineistoni kahdella eri menetelmällä ymmärsin syvemmin tutkittavaan ilmiötä. Tutkimukseni luotettavuutta olisi edelleen lisännyt uusintahaastattelut, koska aineistoa litteroidessa huomasin muutamassa kohdassa, että olisi pitänyt tehdä tarkentava kysymys haastateltavan vastauksen perusteella. Havaitsemillani tarkentavilla kysymyksillä ja uusintahaastattelulla olisin ymmärtänyt entistä syvemmin tutkittavaan ilmiöön.

Tutkimukseni luotettavuutta saattaa heikentää *tutkijayhteistyön* puute (Perttula 1995, 103). Nyt tutkimustulokset ovat ainoastaan minun kokemusmaailmassa tehtyjä päätelmiä, jotka toisen tutkijan kanssa keskusteltaessa ja pohdittaessa olisivat voineet syventyä ja päästä uusiin ulottuvuuksiin. Perttula (1995, 103) huomauttaa, että tutkijayhteistyö lisää tutkimuksen luotettavuutta vain, jos se lisää tutkimuksellisten menettelyjen systemaattisuutta ja ankaruutta.

Perttula (1995, 103) nimeää myös *tutkijan subjektiivisuuden* yhdeksi luotettavuutta lisääväksi kriteeriksi. Perttula ei vaadi, että tutkijan pitäisi olla objektiivinen, vaan toteaa, että tutkija on tajunnallisena olentona tutkimustyönsä subjekti. Tutkijan on reflektoitava, analysoitava ja raportoitava subjektiivisuuden vaikutus tutkimuksen eri vaiheissa. Myös Eskola ja Suoranta (2005, 17–18) vahvistavat tätä näkemystä toteamalla, että objektiivisuus syntyy subjektiivisuuden tunnistamisena. Tunnistan ja tiedostan vahvan subjektiivisuuden tutkittavaan joukkoon, koska työelämässä olen samaa joukkoa. En voi kieltää, ettei vuosien yhteinen työhistoria olisi muovannut asenteitani ja arvojani samaan suuntaan kuin haastateltavilla ja toisinpäin.

Yhteiset kokemukset ja työhistorian voi nähdä sekä vahvuutena että heikkoutena. Vahvuudeksi koen, että joukkoon kuuluminen helpottaa haastateltavien kokemusmaailman ymmärtämistä ja tulkintaa. Tiedän haastateltavien taustoja ja ymmärrän heidän työnsä sekä elämäntilanteensa haasteet ja ongelmat. Tämän havaitsin, kun tuloksia analysoidessani ja tulkitessani sekä vertailllessani muihin tutkittaviin minulle tuli ”*ahaa*” elämyksiä joidenkin päälliköiden johtamiskäyttäytymisestä. Nyt ymmärrän paremmin, miksi he tekevät ja ajattelevat asioista tietyllä tavalla. Aikaisempi tiedonantajien tunteminen auttoi minua pääsemään syvemmälle tutkittavaan tapaukseen ja ymmärtämään sitä syvemmin.

Heikkoutena voi olla, että sisältä päin tarkastellessani tutkimuskohdetta, en nähnyt niin sanotusti metsää puilta. Toisin sanoen on mahdollista, että en erottanut subjektiivista kokemusmaailmaani haastateltavien kokemuksista, vaan tulkitsin kokemuksiani heidän kauttaan. Toinen luotettavuutta heikentävä asia saattaa olla se, että haastateltavat tunsivat minut ja osin tie-

sivät, mitä minä ajattelen tutkittavasta ilmiöstä. Tällöin he saattoivat valita vastauksensa minun mieltymykseni mukaan. Tiedostin tämän tosiasian ja vältin subjektiivisuutta olemalla mahdollisimman objektiivinen koko tutkimuksen ajan. Haastattelutilanteissa sain muutaman sekunnin mittaisia hölmistyneitä katseita, koska haastateltavat eivät odottaneet objektiivista suhtautumistani. (esim. Hunt 2011, 297.)

Viimeiseksi luotettavuuden kriteeriksi Perttula (1995, 104) nimeää *tutkijan vastuullisuuden*, jonka on ulotettava kaikkiin tutkimusprosessin vaiheisiin. Sitouduin tietyllä aikataululla tutkimukseni toteuttamiseen ja kannoin vastuun sen etenemisestä. Luin runsaasti kirjallisuutta ja valitsin niistä mahdollisimman luotettavat tutkimukseni lähdekirjallisuudeksi. Tein kaikki tutkimukselliset toimenpiteet vastuullisesti ja systemaattisesti sekä toin ne julki tässä tutkimusraportissa, vaikka Perttula (1995, 104) kyseenalaistaa asian toteamalla, ettei tutkija kykene välittämään tutkimusraportissaan kaikkia tutkimuksellisia yksityiskohtia niin, että toinen ihminen kykenisi konstruoimaan tutkimuksen kulun täsmälleen tapahtuneessa muodossa. Jää lukijan arvioitavaksi, miten olen onnistunut tässä tehtävässä.

Haastattelujen aikana en huomannut, että aineisto olisi alkanut saturoitumaan (esim. Eskola & Suoranta 2005; Eskola & Vastamäki 2007, 41; Hirsjärvi 2010a, 182). Kaikilla haastateltavilla oli oma näkökulmansa ja lähestymistapansa asiaan. Haastatteluiden jälkeen kolme tiedonantajista kommentoi kysymysrunkoani kattavaksi ja kysymyksiä haastaviksi. Yksi haastateltava totesi, ettei suoraan pystynyt vastaamaan kaikkein haastavimpiin kysymyksiini, jolloin tätä peittäessään ja vastausta ääneen miettiessään unohti alkuperäisen kysymyksen. Tarkastin kysymykseni haastatteluiden jälkeen, mutta mielestäni niissä ei ollut epäselvyyksiä tuottavia termejä tai sivistyssanoja. On mahdollista, ettei haastateltava ollut aikaisemmin miettinyt asiaa niin syvällisesti kuin haastattelukysymykset vaativat. Lisäksi kaksi haastateltavaa kertoi saaneensa sellaisen kuvan, että minä tutkijana olin valmistautunut hyvin haastattelutilanteeseen. Huomasin haastatteluja tehdessäni kehittyväni haastattelijana. Ensimmäisen haastattelun epävarmuus ja pieni haparointi hävisi haastatteluista, mitä enemmän niitä oli takana. Noudatin haastatteluja koskevia sääntöjä ja annoin haastateltavien kertoa näkemysensä ilman, että johdattelin heitä.

### 7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusprosessi on ollut mielekäs ja antoisa. Työskentelyn aikana olen joutunut tai saanut perehtyä laajasti johtamisen kirjallisuuteen ja olen oppinut valtavasti uutta. Tutkimustyö on laajentanut valtavasti näkemystäni päällikön tehtävistä. Työtä tehdessä olen usein pysähtynyt

miettimään, millainen itse olisin päällikkönä, miten suhtautuisin eri asioihin päällikön tehtävässä ja miten toimisin niissä? Uskon, että olen saanut tutkimustyöni mukana paljon eväitä ja työkaluja tuleviin työtehtäviini ja varsinkin mahdolliseen yksikön päällikön tehtävään. Sanonta: ”Tieto lisää tuskaa”, pätee tässäkin tutkimuksessa, sillä monen asian ymmärtäminen on herättänyt kaksinkertaisen määrän uusia kysymyksiä.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia on paljon. Flyvbjerg (2011, 301–302) toteaa, että tapaus-tutkimusta voidaan käyttää ennakkotutkimuksena luomaan hypoteeseja. Tämän näkökulman mukaan olisi mahdollista tutkia nyt esille nousseita tuloksia, mutta itseäni kiinnostaisi laajentaa tutkimus koskemaan perusyksikön varapäällikköä sekä kouluttajia. Miten he kokevat tai millaisena he haluaisivat nähdä päällikön roolin sekä mitkä olisivat heidän näkökulmastaan päällikön tärkeimpiä tehtäviä? Pitäisikö heidän mielestään päällikön olla pääkouluttaja siten, miten käsite tällä hetkellä ymmärretään vai olisiko päällikkö yksikkönsä osaamisen johtaja, resurssien tarjoaja tai vastaava? Olisi mielenkiintoista saada alaisen näkökulma tähän kysymykseen, koska juuri he tarvitsevat enemmän tai vähemmän apua ja tukea päälliköltä. Alaisia haastatteleamalla saisi myös uuden näkökulman kysymyksessä: ”*Onko päällikkö asioiden vai ihmisten johtaja?*” Alaisilta saisi selville päällikön johtamistoiminnan vaikutuksen ja sen, miten päällikkö johtamiskäyttäytymisellään motivoi alaisiaan. Motivoiko alaisia esimiehen pelko vai tahto tehdä parhaansa hyvän johtajan alaisuudessa?

## LÄHTEET

Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Teoksessa Räisänen, H. Työpoliittinen Aikakausikirja 4/2010. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, 23–32.

Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.–2. painos. Helsinki: Kirjayhtymä Oy, 113–160.

Andersson, B. 2003. Esimiehellä suuri vastuu työntekijöiden työhyvinvoinnista. Kuntatyönantaja 5/2003, 8.

Bass, B. M. 1990. Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research & Managerial Applications. Third Edition. London: The Free Press.

Bennis, W. 1994. On becoming a leader. Second printing. New York: Addison-Wesley Publishing Company.

Bohoris, G. A. & Vorria E. P. 2008. Leadership vs Management. Business Excellence / Performance Management view. Helsingborg: Lund University. General Review. Viitattu 22.8.2013 <http://www.ep.liu.se/ecp/026/076/ecp0726076.pdf>

Burgoyne, J., Hirsh, W. & Williams, S. 2004. The Development of Management and Leadership. Capability and its Contribution to Performance: The evidence, the prospects and the research need. Lancaster University. Department for Education and Skills. Research Report No 560.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 2011. Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (edit.) The SAGE Handbook of Qualitative Research. Fourth Edition. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1–19.



Donmoyer, R. 2006. Generalizability and the Single-Case Study. Teoksessa Gomm, R., Hammersley, M. & Forter P. Case Study Method. Key Issues, Key Texts. Fourth reprinted. London: SAGE Publications, 45–68.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisusarja 4:2005.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2011. Qualitative Methods in Business Research. Fourth reprinted. London: SAGE Publications.

Eskola, J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltonen & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 179–203.

Eskola, J., Koski-Jännes, A., Lamminluoto, E., Saaranen, A., Saastamoinen, M. & Valtanen, K. 2004. Reflektioivia avauksia. Teoksessa Eskola, J., Koski-Jännes, A., Lamminluoto, E., Saaranen, A., Saastamoinen, M. & Valtanen, K. (toim.) Tutkimusmenetelmällisiä reflektioita. 2. painos. Kuopio: Kuopio University Press, 5–9.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltonen Juhani & Valli Raine. 2007. Teoksessa Aaltonen, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 25–43.

Fontana, A. & Frey, J. H. 1994. Interviewing: The Art of Science. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (edit.) Handbook of Qualitative Research. London: Sage Publications, 361–376.

Flyvbjerg, B. 2011. Case Study. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln Y. S. (edit.) The SAGE Handbook of Qualitative Research. Fourth Edition. Thousand Oaks: SAGE Publications, 301–316.

- Gadamer, H-G. 2005. Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Valik. ja suom. I. Nikander. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Goleman, D. 1998. Tunneäly työelämässä. Suom. J. Kankaanpää. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Goleman, D. 2004. What Makes a Leader? *Harvard Business Review* 82 (1), 93–102.
- Gomm, R., Hammersley, M. & Foster, P. 2006, Case Study and Generalization. Teoksessa Gomm, R., Hammersley, M. & Foster, P. Case Study Method. Key Issues, Key Texts. Fourth reprinted. London: SAGE Publications, 98–115.
- Gordon, A. & Yukl, G. 2004. The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities. *German Journal of Human Resource Research*. Vol 18. Issue 3, 359–365.
- Guthrie, T. 2013. Center for Army Leadership’s Response to “Empirically Based Leadership”. *Military Review*. January–February 2013, 67–72.
- Hammersley, M. & Gomm, R. 2006. Introduction. Teoksessa Gomm, R., Hammersley, M. & Foster, P. Case Study Method. Key Issues, Key Texts. Fourth reprinted. London: SAGE Publications, 1–16.
- Hildebrand, D. 2011. Shared Leadership and Team Learning: The Story of Three Project Teams. ESADE, Universitat Ramon Llull. Human Resources Management Department & GRACO Research Group. PhD Dissertation. Viitattu 22.8.2013 <http://84.88.10.27/handle/10803/51365>
- Hirsjärvi, S. 2010a. Aineiston hankinnan suunnittelu. Teoksessa Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 177–190.
- Hirsjärvi, S. 2010b. Metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat. Teoksessa Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 123–166.

- Hirsjärvi, S. 2010c. Tutkimuksen reliiabelius ja validius. Teoksessa Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 231–236.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Lisäpainos. Helsinki: Gaudeamus.
- Hugg, A. 2008. Yksikön päällikkö perusyksikön organisaatiokulttuurin muutoksen johtajana. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma, SM410.
- Huhtinen, A-M. 2001. Oppilasupseerit tutkijoina. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 19.
- Huhtinen, A-M. 2006. Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt. Teoksessa Huhtinen, A-M. & Toiskallio, J. (toim.) Maanpuolustuskorkeakoulu – kehittyvä sotatieteellinen yliopisto. Professori Mikko Viitasalon juhla-kirja. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos, 38–63.
- Hunt, B. 2011. Publishing Qualitative Research in Counseling Journals. *Journal of Counseling & Development*. Volume 89, 296–300.
- Häikiö, L. & Niemenmaa, V. 2007. Valinnan paikat. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus, 41–56.
- Iivarinen, M. 2013. Perusyksikön päällikön työssä jaksaminen ja johtamisen haasteet. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Pro gradu -tutkielma. SM723.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Janisick, V. J. 1994. The Dance of Qualitative Research Desing: Metapnor, Methodolatry, and Meaning. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (edit.) *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications, 209–219.

Judén-Tupakka, S. 2007. Askelia fenomenologiseen analyysiin. Teoksessa Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V-M. (toim.) Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 62–90.

Juuti, P. 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P. 2011a. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Teoksessa Syvänen, T. & Mikkonen, K. Julkinen johtajuus barometritutkimus. Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa. Helsinki: Sitran selvitys 65, 68–70. Viitattu 25.9.2013 <http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksia65.pdf>

Järvinen, P. 2011b. Esimiesvalmiudet ja henkilöjohtaminen. Teoksessa Syvänen, T. & Mikkonen, K. Julkinen johtajuus barometritutkimus. Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa. Helsinki: Sitran selvitys 65, 58–60. Viitattu 25.9.2013 <http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksia65.pdf>

Jääskä, H. & Lehtonen, L. 2010. Esimiehen tehtävät sekä oikeudelliset vastuut ja velvollisuudet. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Opinnäytetyö. Viitattu 1.10.2013 [http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/22756/Jaaska\\_Hannele-Lehtonen\\_Mirva.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/22756/Jaaska_Hannele-Lehtonen_Mirva.pdf?sequence=1)

Karjalan prikaatin kysely. 2008. Perusyksikön koulutusedellytysten kehittämistarpeita ja perusyksikön päällikön tukeminen perusyksikön koulutuksen johtamisessa Karjalan prikaatissa. PVAH: ME29261.

Karlöf, B. 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. Suom. E. Riikonen & M. Tillman. Kolmas painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Korhonen, H. 2012. Yksilöllinen työhistoria ja kokemukset esimiehistä osana johtajuutta. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 12.9.2013 <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/77502/Korhonen.Henni.pdf?sequence=2>

Kotter, J. P. 1996. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

- Kotter, J. P. 2001. What Leaders really do. *Harvard Business Review*. Vol. 79 Issue 11, 85–96.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. 2007. *The Leadership Challenge*. 4<sup>th</sup> Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus, 9–38.
- Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltonen, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 28–45.
- Latomaa, T. 2009. Ymmärtävä psykologia: psykologia rekonstruktivisena tieteenä. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen*. 3. painos. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 17–88.
- Launonen, M. 2004. ”Sinne meni taas!”. Teoksessa Eskola, J., Koski-Jännes, A., Lamminluoto, E., Saaranen, A., Saastamoinen, M. & Valtanen, K. (toim.) *Tutkimusmenetelmällisiä reflektioita*. 2. painos. Kuopio: Kuopio University Press, 59–65.
- Leino, H. 2007. Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus, 214–227.
- Leskinen, A., Virta, J. & Rainio, A. 2006. Johtamisen opetuksen transformaatio perustutkinossa. Teoksessa Huhtinen, A-M. (toim.) *Sotilasjohtamisen tiedon kohteet*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat n:o 16, 2006, 299–311.
- Leslie, J. B. 2009. *The Leadership Gap. What you need, and don't have, when it comes to leadership talent*. Center for Creative Leadership. Viitattu 29.4.2014 <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/leadershipGap.pdf>

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 2006. The Only Generalization is: There is No Generalization. Teoksessa Gomm, R., Hammersley, M. & Foster, P. Case Study Method. Key Issues, Key Texts. Fourth reprinted. London: SAGE Publications, 27–44.

Linnamaa, T. & Paaso, J-P. 2007. Haasteet lisääntyneet – perusyksikön päällikkönä vuonna 2007. Sotilasaikakauslehti. Huhtikuu 4/2007. N:o 853, 50–54.

MacGregor Burns, J. 1978. Leadership. New York: Harper & Row Publishers.

McDonald, S. P. 2013. Empirically Based Leadership. Integration the Science of Psychology in Building a Better Leadership Model. Military Review. January–February 2013, 2–10.

Maunula, R. 1995. Kirje esimiehelle. 2. täydennetty painos. Helsinki: Johtamistaidon opisto – JTO.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. laitos. 1. painos Helsinki: International Methelp Oy.

Miles, M. B. & Huberman, M. A. 1994a. An Expanded Sourcebook. Qualitative Data Analysis. Second Edition. London: Sage Publications.

Miles, M. B. & Huberman, M. A. 1994b. Qualitative data analysis. Second Edition. California: Sage.

Mitchell J. C. 2006. Case and Situation Analysis. Teoksessa Gomm, R., Hammersley, M. & Foster, P. Case Study Method. Key Issues, Key Texts. Fourth reprinted. London: SAGE Publications, 165–186.

Mossboda, B., Peterson, M. & Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. Suom. E. Lusting. Helsinki: WSOYpro.

Muona, V. 2008. Epävirallinen organisaatio. Sosiometrinen vertailu kahdessa perusyksikössä. Teoksessa Valtanen, M. (toim.) Johtamisen sosiologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 120–206.

Mäkelä, A. 2007. Mitä rehtorit todella tekevät. Etnografinen tapaustutkimus johtamisesta ja rehtorin tehtävistä peruskoulussa. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 22.8.2013 <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/13392>

Mäkelä, K. 1995. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Lisäpainos. Helsinki: Gaudeamus, 42–61.

Männistö, J. 2002. Volentaristinen alueellinen innovaatiojärjestelmä. Tapaustutkimus Oulun alueen ict-klusterista. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 13.6.2013 [http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/66718/Jarmo\\_Mannisto\\_vaitoskirja.pdf?sequence=1](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/66718/Jarmo_Mannisto_vaitoskirja.pdf?sequence=1)

Naapila, S. & Siltala, H. 2013. Kuka käski? – vai mitä pitäisi saada aikaiseksi? Sotilasaikakausilehti. Syyskuu 9/2013. N:o 924, 56–58.

Niskanen, S. 2009. Hermeneuttisen psykologian tieteenfilosofinen traditio. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. 3. painos. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 89–114.

Nordhouse, P. G. 2004. Leadership: Theory and Practice. 3<sup>rd</sup> Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.

Norga, E. 2005. How can the European Foundation for Quality Management Excellence Model contribute to the development of a leadership doctrine for the Belgian Defense Force? Viitattu 24.3.2014 <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a439146.pdf>

Onnismaa, J. 2010. Opettajien työhyvinvointi. Katsaus opettajien työhyvinvointitutkimuksiin 2004–2009. Opetushallitus. Raportit ja selvitystyöt 2010:1. Viitattu 19.10.2013 [http://www.utbildningsstyrelsen.fi/download/124603\\_Opettajien\\_tyohyvinvointi.pdf](http://www.utbildningsstyrelsen.fi/download/124603_Opettajien_tyohyvinvointi.pdf)

Perttula, J. 1995. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.

Perttula, J. 2009. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteen-teoria. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkin-ta – ymmärtäminen. 3. painos. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 115–162.

Perusyksikön päällikön ohje. 1996. Tuusula: Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus.

Piekkari, R. & Welch, C. 2011. Tapaustutkimuksen erilaiset tyypit. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Tampere: JTO, 183–195.

Poutiainen, T. 2013. Rajavartioaseman johtaminen. Rajavartioaseman päälliköiden ja vara-päälliköiden käsityksiä rajavartioaseman johtamisesta. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtami-sen ja sotilaspedagogiikan laitos. Pro gradu -tutkielma, SM768.

Pulkkinen, S. 2010. Husserlin fenomenologinen menetelmä. Teoksessa Miettinen, T., Pulkki-nen, S. & Taipale, J. (toim.) Fenomenologian ydinkysymyksiä. Helsinki: Gaudeamus, 25–44.

Puusa, A. 2011a. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Tampere: JTO, 73–87.

Puusa, A. 2011b. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Tam-pere: JTO, 114–125.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011a. Laadullisen lähestymistavan yleistymisen kulttuurinäkökulman myötä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laa-dullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Tampere: JTO, 31–46.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011b. Tieteenfilosofisista kysymyksistä laadullisen tutkimuksen näkö-kulmasta. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Tampere: JTO, 11–28.

Päälliköiden ja varapäälliköiden tehtäväkuvaukset. 2012. Materiaali tekijän hallussa.

Raatikainen, P. 2004. Ihmistieteet ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus.



Rauch, H-G. 1977. Illustration. *Harvard Business Review* 55 (3), 67.

Riley, R., Hatfield, J., Paddock, A. & Fallesen, J. J. 2013. Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings. Center for Army Leadership. Leadership Research, Assessment and Doctrine Division. Technical Report 2013-1. Viitattu 24.3.2014 <http://www.dtic.mil/docs/citations/ADA588318>

Rowe, G. W. & Guerrero, L. 2013. *Cases in Leadership*. Third Edition. El Paso: University of Texas. Viitattu 24.3.2014 [http://www.corwin.com/upm-data/33554\\_Chapter1.pdf](http://www.corwin.com/upm-data/33554_Chapter1.pdf)

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2007. Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa Aaltonen, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 184–195.

Saastamoinen, M. 2004. Tunnustaminen, refleksiivisyys ja representaatiot haastattelututkimuksessa. Teoksessa Eskola, J., Koski-Jännes, A., Lamminluoto, E., Saaranen, A., Saastamoinen, M. & Valtanen, K. (toim.) Tutkimusmenetelmällisiä reflektioita. 2. painos. Kuopio: Kuopio University Press, 11–29.

Seeck, H. 2008. *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudemus Helsinki University Press.

Siilasmaa, R., Ahtisaari, M., Ala-Pietilä, P., Jungner, M., Komi, K., Ojajärvi, A., Parkkinen, M. & Siimes, O. 2010. *Suomalainen asevelvollisuus. ”Puolustuksen perusta, yksilöä motivoiva ja myönteisiä yhteiskunnallisia vaikutuksia korostava”*. Helsinki: Puolustusministeriö.

Sotilasjohtaja I osa. Johtamisen perusteita (Luonnos). 1990. Helsinki: Pääesikunnan koulutusosasto.

Stake, R. E. 1994. Case Studies. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (edit.) *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications, 236–247.

Stake, R. E. 1995. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Stake, R. E. 2006. The Case Study Method in Social Inquiry. Teoksessa Gomm, R., Hammersley, M. & Foster, P. Case Study Method. Key Issues, Key Texts. Fourth reprinted. London: SAGE Publications, 19–26.

Suvanto, J. 2011. Perusyksikön päällikkö johtajana – mihin päällikön aika kuluu? Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Pro gradu -tutkielma, SM696.

Syrjälä, L. 1988. Tapaustutkimuksen tutkimusasetelmat. Teoksessa Syrjälä, L. & Numminen, M. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Case study in research on education. Oulu: Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia. Nro 51/1988, 15–22.

Syvänen, T. & Mikkonen, K. 2011. Julkinen johtajuus barometritutkimus. Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa. Helsinki: Sitran selvitys 65. Viitattu 25.9.2013 <http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksia65.pdf>

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuominen, J. 2012. Päällikkö on pääkouluttaja? Teoksessa Tiede ja ase. Suomen sotatieteellisen seuran vuosijulkaisu. N:o 70. 2012, 73–91.

Tuomiranta, M. 2002. Lääkärijohtaja – lääkäri vai johtaja? Tutkimus lääkärijohtajan roolijännitteistä ja johtamisroolin omaksumisesta erikoissairaanhoidossa. Tampereen yliopisto. Lääketieteen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 2.11.2013 <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67180/951-44-5291-7.pdf?sequence=1>

Valli, R. 2010. Vastaja asettaa tulkinnalle haasteita. Teoksessa Aaltonen, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 236–250.

Valtion yleinen virka- ja työehtosopimus 2012–2014. 2011. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Henkilöstöosasto.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Varto, J. 1995. Fenomenologinen tieteen kritiikki. 2. painos. Tampere: Tampereen yliopisto.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Universitas Wasaensis. Liiketaloustiede 44. Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja. No 109. Viitattu 11.9.2013 [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_951-683-987-8.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf)

Virta, J. 2007. Johtamisen laitoksen tutkimusohje. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia Nro 36.

Vuorio, V. 1997. Perusyksikön päällikön tehtäväkuvaus. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja hallinnon laitos. Esiupseerikurssin -tutkielma, E3086k1.

Ward Schofield, J. 2006. Increasing the Generalizability of Qualitative Research. Teoksessa Gomm, R., Hammersley, M. & Foster, P. Case Study Method. Key Issues, Key Texts. Fourth reprinted. London: SAGE Publications, 69–97.

Watkins, M. D. 2012. How Managers Becomes Leaders. The seven seismic shifts of perspective and responsibility. Harvard Business Review. June 2012, 65–72.

Wiio, O. A. 1973. Yritysdemokratia ja muuttuva organisaatio. 4. painos. Helsinki: Weilin+Göös.

Yin, R. K. 2009. Case Study Research. Design and Methods. Fourth Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.

Yin, R. K. 2012. Applications of Case Study Research. Third Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.

Yleinen palvelusohjesääntö. 2009. Helsinki: Pääesikunnan henkilöstöosasto.

Yukl, G. 1999. An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology. 1999, 8 (1), 33–48.

Yukl, G. 2010. Leadership in Organizations. Seventh Edition. New Jersey: Pearson.

Zaleznik, A. 1977. Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review* 55 (3), 67–78.

Zaleznik, A. 1992. Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review* 70 (2), 125–135.

Zaleznik, A. 2004. Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review* 82 (1), 74–81.

**LIITTEET**

Liite 1: Kyselylomake ja siihen saadut vastaukset .....	102
Liite 2: Sisällönanalyysin tuloskaavio .....	105
Liite 3: Saatekirje .....	106
Liite 4: Teemahaastattelurunko.....	107

## YLILUUTNANTTI JUKKA VATASEN TUTKIMUKSEN

LIITE 1

(1/3)

## LIITE 1: KYSELYLOMAKE JA SIIHEN SAADUT VASTAUKSET

KYSELY- PERUSYKSIKÖN JOHTAMINEN - MITEN PÄÄLLIKÖN JA VARAPÄÄLLIKÖN TEHTÄVÄT JAKAUTUVAT				
Tutkimuksen tavoitteen on selvittää, miten päällikkö ja varapäällikkö jakavat työtehtävänsä ja miksi ne jaetaan kyseisellä tavalla.				
Kyselyllä on tarkoitus selvittää, miten eri tehtävät jaetaan perusyksikössä päällikön ja varapäällikön välillä.				
Tutkimukseen kerättyä aineistoa käytetään ainoastaan kyseiseen tutkimukseen, se on luottamuksellista, eikä sitä luovuteta ulkopuolisille.				
Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkittavan henkilöllisyys ei tule tutkimuksessa millään tavalla esille, eikä tutkimusraportista ole mahdollisuutta yksilöidä vastauksen antajaa.				
Tutkimukseen kerätty aineisto tuhoataan tutkimuksen valmistuttua.				
VASTAA SEURAAVIIN KYSYMYKSIIN VIIMESYKSYN (saapumiserä 212) PERUSTEELLA				
TAUSTA TIEDOT:				
1. Päällikön taustatiedot:				
a) Ikä?		31-35 vuotta		
b) Valmistumisvuosi?		2001-2006		
c) Olen toiminut päällikkönä?		7 kk-7 vuotta		
d) Olen toiminut varapäällikkönä ennen päällikön tehtävää?		1v - 4v 1kk		
e) Olen toiminut nykyisen varapäällikön kanssa päällikkö - varapäällikkö suhteessa?		15 vrk - 2v		
f) Viimeisen puolen vuoden aikana SH-vuorokausia?		26 - 31 vrk		
g) Viimeisen puolen vuoden aikana komennuspäiviä?		0-10 päivää		
h) Oletko ollut ns. "rivissä" kuluneen puolivuotta? (Ei poissa normaaleja vuosilomia lukuun ottamatta)		5*Kyllä	Jos en, kuinka monta viikkoa poissa	
2. Varapäällikön taustatiedot:				
a) Ikä?		29-35 vuotta		
b) Valmistumisvuosi?		07-08 tai SM1 2011		
c) On toiminut varapäällikkönä?		9kk- 2v		
d) Viimeisen puolen vuoden aikana SH-vuorokausia?		13-30 vrk		
e) Viimeisen puolen vuoden aikana komennuspäiviä?		0-15 pv		
f) Onko ollut ns. "rivissä" kuluneen puolivuotta? (Ei poissa normaaleja vuosilomia lukuun ottamatta)		4*Kyllä, 1 poissa 2 kk	Jos ei, kuinka monta viikkoa poissa	
3. Yksikön taustatiedot:				
a) Yksikössä on henkilökuntaa seuraavista henkilöstöryhmistä				
- Sotatieteidenmaistereita / vast.		5*Kyllä		
- Sotatieteidenkandidaatteja		5*Kyllä		
- Määräaikaisia reservinupseereita		1*Kyllä; 4*Ei		
- Opistoupseereita		5*Kyllä		
- Aliupseereita		5*Kyllä		
- Sopimusotilaita		3*Kyllä; 2*Ei		
- Muita, mitä?		5*Ei		
b) Yksikön peruskoulutettujen kouluttajien (upseerit, opisto-upseerit, SAMOK-1 kokonaan käyneet aliupseerit tai sitä korkeammin koulutetut) lukumäärä?		8-12 kpl		
c) Yksikön peruskouluttamattoman henkilökunnan lukumäärä (aliupseerit, jotka ei ole käynyt SAMOK1 kokonaan ja sopimusotilaita)		0-4 kpl		
d) Kuinka moni yksikön henkilökunnasta on valmistunut / tullut palvelukseen viimeisen kahden vuoden kuluessa?		2-7 kpl		
e) Yksikön keski-ikä?		25-30 vuotta		
f) Onko väepeli ollut ns. "rivissä" kuluneen puolivuotta? (Ei poissa normaaleja vuosilomia lukuun ottamatta)		4*Kyllä; Poissa OUIJK:n ajan	Jos ei, kuinka monta viikkoa poissa	
g) Onko saapumiserän johtaja ollut ns. "rivissä" kuluneen puolivuotta? (Ei poissa normaaleja vuosilomia lukuun ottamatta)		4*Kyllä, Ei 6 kk	Jos ei, kuinka monta viikkoa poissa	
h) Yksikössä on koulutusryhmiä?		4-5 kpl		
i) Aselaji				
j) yksikössä varusmiehiä		120-170 henk.		
1. Vastaa merkillä "X" sarakkeisiin "päällikkö", "Varapäällikkö", "Joku muu" sen mukaan, kuka yksikössä hoitaa kyseisen tehtävän				
2. Vastaa merkillä "X" sarakkeeseen "Varapäällikkö sijaisena" sellaiseen tehtävään, jonka normaalisti hoidat itse, mutta poissa				
Jos jotain tehtävää ei puolen vuoden aikana ole tehty merkitse "X" hänelle, joka tehtävän tekisi.				
Jos jotain tehtävää ei yksikössä tehdä ollenkaan jätä kohta tyhjäksi.				
ESIMERKKI				
	Päällikkö	Varapäällikkö	Joku muu	Varapäällikkö sijaisena
Koulutuskausisuunnitelmien laatiminen			X	
Läpivientisuunnitelmien laatiminen		X		
Toimeenpanokäsikirjojen / vast. laatiminen	X	X		
Viikko- ja päiväohjelmien laatiminen	X			X
Yksikön viikoittaisen koulutuksen suunnittelu / valmistelu	X			
HENKILÖSTÖ HALLINTO / HENKILÖKUNTA				
Henkilökunnan työaika-suunnittelu	2	2	2	2
Työaikajakson hyväksyminen / kohdentaminen (PVHR)	3		2	2
Yksikön vuosisuunnitelman laatiminen	5	1		1
- Henkilökunnan vuosilomien suunnittelu	5			
- Henkilökunnan tehtävien suunnittelu	5			
- Henkilöstön käytön suunnittelu harjoituksiin	5			

jatkuu...

## YLILUUTNANTTI JUKKA VATASEN TUTKIMUKSEN

LIITE 1

(2/3)

Henkilökunnan jatkokoulutustarpeiden määrittäminen/suunnittelu	5	2	1	2
Henkilökunnan koulutaminen / ohjaaminen työtehtävässä	5	4	2	5
Henkilökunnan henkilökohtaisten asioiden käsittely	5	1		4
Henkilökohtainen keskustelu henkilökuntaan kuuluvan kanssa (ei kehityskeskustelu) / ongelman hoito	5	1		2
Kouluttaa ja opastaa henkilökuntaa VES-asioissa	5	3	3	4
Henkilökuntaa (henkilökunnan asioita) koskevien asiakirjojen laatiminen	5	1		4
Tehtävän kuvausten laatiminen / ylläpito	5			
Kehityskeskusteluiden käyminen/suoritusarviointien laatiminen	5			
Oman yksikön talouden suunnittelu / seuranta	2		2	1
Henkilöstösuunnittelun osallistuminen (pataljoona tai rykmentti tasa)	5			2
Uusien ammattialupseereiden haastattelu / valitseminen	5	1	1	4
Sopimussotilaiden haastattelu / valitseminen	3	2		4
Ohjeistaa sotakouluihin hakeutuvia sekä käsittelee yksikön osalta hakupapereita	2	3	1	2
Ohjeistaa hakeutumisen KRIHA - tehtäviin	5	1	1	2
Tietoturva ja -teknisen koulutus antaminen / valvonta / tuki henkilökunnalle	1		2	1
Henkilökunnan pienvahinkoilmoitusten käsittely	5			4
Perehdyttää / opastaa / kouluttaa uudet työntekijät	5	3	2	5
Allekirjoittaa yksiköstä lähtevät viralliset asiakirjat	5			4
<b>HENKILÖSTÖHALLINTO / VARUSMIEHET</b>				
Loma-anomusten käsittely	5	1		5
Pienvahinkoilmoitusten käsittely	5			4
Varusmiesten henkilökohtaisten asioiden käsittely (henkilökohtainen tai asiakirja) / ongelmien hoito	5	1	2	5
Varusmiehiä (varusmiesten asioita) koskevien asiakirjojen laatiminen (muu kuin oikeudenhoitoon liittyvä esim. todistuksen kirjoittaminen)	4		1	4
Henkilökohtainen keskustelu varusmiehen kanssa	5	1	2	5
Varusmiesten palvelusasioista päättäminen (esim. kuntoisuuslomien myöntäminen)	5	1		4
Suorittaa vaativat esitutkinnot	2	3	2	2
Varusmiesten oikeudenhoidon hoitaminen	5		1	4
Ylläpitää varusmiesten rangaistus- ja ojennuskortistoja	4		1	4
Varusmiehen haastattelu (ei valintoihin liittyvä)	4	1	2	4
Varusmiesten haastattelu valintoihin liittyen	4	5	1	4
Jatkokoulutusvalintojen valmistelu (tietojen kerääminen, valinta lomakkeiden ja esityslistojen valmistelu / vast.)		3	2	
Jatkokoulutusvalintojen tekeminen (esim. AUK, LÄÄKM, Kuljettaja, jne.)	3	4	2	3
Valintoihin liittyvien suoritus- ja kirjain SAP-järjestelmään	1	1	5	1
Valitsee varusmiehet eri kursseille (esim. B-ajolupa, ADR, jne.)	2	3	4	2
Ylennys- ja palkitsemisesitysten tai vast. laadinta	4		3	3
Laatii varusmiesten henkilöarvostelut ja sopivusarvioinnit SA-tehtäviin	2	1	4	2
Joukkotuotanto-yksikön suoritusarvioinnit laatiminen	5	2	1	3
Kotiutuvan saapumiserän sijoittaminen SA-tehtävään	4	2	1	3
Sopimusotilaisiä hakeutuvien asiat (hakemisen ohjeistaminen / lomakkeiden tekeminen / käsittely)	1	4		1
Varusmiesjohtajien jatkokoulutuksen suorittamisen kirjaaminen SAP-järjestelmään		2	3	
Tuntemukset-kyselyn pitäminen	5			5
Varusmiesten loppukyselyn pitäminen	5			5
Saapumiserän kotiuttamisen johtaminen (palvelustodistusten hyväksyminen, jne)	5			5
Yksikön sisäisten käskyjen ylläpito / laadinta (esim. yksikön tarkentavat ohjeet Nintendo Wii:n käytöstä vai vast.)	5	3		5
<b>KOULUTUKSEN SUUNNITTELU</b>				
Joukkotuotannon suunnittelu	5			2
Koulutuskaisusuunnitelmien laatiminen	3	3	2	2
Läpivientisuunnitelmien laatiminen		2	3	
Johtajien käyttösuunnitelman laatiminen		5		
Toimeenpanokäskyjen / vast. laatiminen	4	2	1	2
Viikko- ja päiväohjelmien laatiminen		2	3	
Yksikön viikoittaisen koulutuksen suunnittelu / valmistelu		1	4	
Harjoitusalueiden ja -paikkojen etsiminen ja varaaminen (päivittäinen koulutus)	2	3	2	2
Tilavaarusten, ajoneuvotilauksen, lääkintämiestilausten ja vast. laatiminen			5	
Suunnittelee / seuraa yksikön a-tarvikkeiden kulutusta		2	3	
Harjoituskäskyjen laatiminen	5	1	1	3
Yksittäisten koulustapahtumien suunnittelu / valmistelu (henkilökunnalle tai varusmiehille)	2	2	4	2
P-, E- ja J-kaudella pidettäviä tutkintoja suunnittelu / valmistelu		2	4	
Koulustaidon jatkokurssin 1 suunnittelu / valmistelu		3	2	
Koulustaidon jatkokurssi 2A (taisteluumunnan suunnittelu ja toteuttaminen) suunnittelu / valmistelu		3	2	
Koulustaidon jatkokurssi 2B (koulutushaaran taisteluvälineiden tai kaluston kouluttaminen) suunnittelu / valmistelu	1	4	2	1
Koulustaidon jatkokurssi 3 (liikuntaharjoitusten toteuttaminen) suunnittelu / valmistelu		3	2	
Johtamistaidon jatkokurssi suunnittelu / valmistelu	1	5	1	1
Varusmiesjohtajien tiimipalaverin suunnittelu / valmistelu		5	2	
Laajemman, monia eri kokonaisuuksia tai joukkueita sisältävän koulustapahtuman suunnittelu / valmistelu (esim. keittäjäkurssi tai vast.)		1	5	
Harjoitusten suunnittelu / maaston tiedustelu / valmistelu				
- P-kauden taisteluharjoitus	2		3	1
- P-kauden ampumarjoitus	5			4
- E-kauden taisteluharjoitus 1	5	1		5
- E-kauden taisteluharjoitus 2	4			4
- E-kauden ampumarjoitus 1	5			4
- E-kauden ampumarjoitus 2	3			3
- J-kauden taisteluharjoitus 1	4	1		4
- J-kauden taisteluharjoitus 2	3			3
- J-kauden ampumarjoitus 1	3			3
- J-kauden ampumarjoitus 2	3			3
- Pääsotaharjoitus	5	1		4
Taisteluumuntojen suunnittelu / valmistelu (oma johtama ammunta)				
- P-kauden ampumarjoitus	1		3	1
- E-kauden ampumarjoitus 1	2	3	2	2
- E-kauden ampumarjoitus 2	1	1	2	1
- J-kauden ampumarjoitus 1	1	2	1	1
- J-kauden ampumarjoitus 2	1	1	1	1

jatkuu...

## YLILUUTNANTTI JUKKA VATASEN TUTKIMUKSEN

LIITE 1

(3/3)

Muodostaa P- tai E-kauden lopulla joukkotuotantojoukkueet	4	3	2	4
Kertausharjoituksen suunnittelu / valmistelu	4	1	1	3
<b>KOULUTUKSEN JOHTAMINEN / VALVONTA / SEURAAMINEN</b>				
Yksittäisten koulutustapahtumien johtaminen varusmiehille (esim. sulkeiset, ammunta, liikuntaharjoitus)	1	1	5	1
Yksittäisten koulutustapahtumien johtaminen henkilökunnalle	5	3	1	5
Koulustaidon jatkokurssin 1 suunnittelu / valmistelu		3	2	
Koulustaidon jatkokurssi 2A (taisteluumunnan suunnittelu ja toteuttaminen) suunnittelu / valmistelu		3	3	
Koulustaidon jatkokurssi 2B (koulutushaaran taisteluvälineiden tai kaluston kouluttaminen) suunnittelu / valmistelu		3	3	
Koulustaidon jatkokurssi 3 (liikuntaharjoitusten toteuttaminen) suunnittelu / valmistelu		3	3	
Johtamistaidon jatkokurssi suunnittelu / valmistelu		4	1	
Varusmiesjohtajien tiimipalaverin johtaminen / kouluttaminen	1	4	2	1
Varusmiesjohtajien johtajapäiväkirjojen ja palautevihkojen seuranta / tarkastukset / hyväksyminen		4	4	
Syväjohtajakyselyn pitäminen varusmiehille P-kaudella		5		
Syväjohtajakyselyn pitäminen varusmiehille E-kaudella		4		
Syväjohtajakyselyn pitäminen varusmiehille J-kaudella		5		
Kausipalauttekeskusteluiden käymisen ohjeistus / valvonta		4	2	
<b>Johtaa yksikköä harjoituksessa:</b>				
- P-kauden taisteluharjoitus	4	1	1	4
- P-kauden ampumarjoitus	5			4
- E-kauden taisteluharjoitus 1	5	1		5
- E-kauden taisteluharjoitus 2	5	1		5
- E-kauden ampumarjoitus 1	5			4
- E-kauden ampumarjoitus 2	3			3
- J-kauden taisteluharjoitus 1	5	1		5
- J-kauden taisteluharjoitus 2	4			4
- J-kauden ampumarjoitus 1	3			3
- J-kauden ampumarjoitus 2	3			3
- Pääsotaharjoitus	5	1		5
<b>Taisteluumuntojen johtaminen (itse johtaa amunnan)</b>				
- P-kauden ampumarjoitus		1	4	
- E-kauden ampumarjoitus 1	1	4	3	1
- E-kauden ampumarjoitus 2		1	2	
- J-kauden ampumarjoitus 1		3	2	
- J-kauden ampumarjoitus 2		2	2	
Koulutuksen seuraaminen (sisällä tapahtuva päivittäinen koulutus)	4	4	3	4
Koulutuksen seuraaminen (ulkona tapahtuva päivittäinen koulutus)	4	4	3	4
Koulutustarkastuksen johtaminen	4	1		3
Koulutuksen valvonta liittyen arvioitavaan suoritukseen	2	1	4	2
Toimii päivittäisessä koulutuksessa joukkueen kouluttajana		1	5	
Osallistuu taistelu-/ampumarjoitukseen joukkueen kouluttajana		4	5	
Suorittaa varusmiesten koulutustulosten seuraamisen, ohjeistamisen ja raportoinnin	3	1	2	3
Mittaa ja arvioi koulutustuloksia johtamalla P-, E- ja J-kaudella pidettäviä tutkintoja	2	2	3	2
P-kauden oppituntien pitäminen varusmiehille (päällikön oppitunnit: oikeudenhoito, valinnat, jne...)	5			4
E-kauden oppituntien pitäminen varusmiehille (vuorovaikutuskurssi / vast.)	3	3		3
J-kauden oppituntien pitäminen varusmiehille (kotiuttaminen / vast.)	5		2	4
Rekrytointi oppituntien pitäminen varusmiesjohtajille	2	5	1	3
Kouluttaa henkilökuntaa omiin SA-tehtäviin liittyen	4	2	1	3
Oppituntien pitäminen henkilökunnalle (aihe esim. täydennyskoulutus)	5	3		4
Koulutuksen pitäminen reserviläisille / osallistuminen kertausharjoitukseen	3	4	2	4
<b>KOKOUKSET / PUHUTIELUT</b>				
Pataljoonan / rykmentin viikkopuhutteluun osallistuminen	5			5
Perusyksikön viikkopuhutteluun / -palaverin johtaminen	5	1		5
Varusmiehille pidettävän viikkopuhuttelun pitäminen (aihe esim. tiedottaminen)	4	2	4	3
<b>MATERIAALIHALLINTO</b>				
Varusmiesten materiaalivalvonta (esim. asetarkastukset)	2	1	5	2
Henkilökunnan materiaalivalvonta (esim. varastotarkastukset)	5			4
Perusyksikön tilojen kunnan valvonta / tarkastukset	4		4	3
Perusyksikön käytössä oleviin kasarmirakennuksiin liittyvät työtehtävät (esim. rakennusten tarkastus, kasarmeja koskevan asiakirjan laatiminen tai vast.)	1		5	1
<b>OPERATIIVINEN SUUNNITTELU</b>				
Alaisten SA-tehtävien suunnittelu	5			1
Osallistuminen operatiiviseen suunnittelutaloukseen / -harjoitukseen	5	5	4	5
<b>TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISTOIMINTA</b>				
Osallistuu oman alansa kehittämistoimintaan (pataljoona tai rykmentin johtama)	5	3	3	4
Osallistuminen oman alansa kehittämistoimintaan (perusyksikössä tapahtuva projekti / vast.)	5	5	3	5
<b>EDUSTUSTOIMINTA</b>				
Vierailun johtaminen / valmistelu (esim. yksikön esittely ulkopuolisille vieraille)	5	1	1	4
Toimintapäivän johtaminen / osallistuminen	3	2	5	3
Omaistenpäivän valmistelu	4	1	1	3
Omaistenpäivän johtaminen	4	1		3
Valapäivän valmistelu	5		1	4
Valapäivänä yksikön johtaminen	5			5
Lippujuhlapäivänä / Itsenäisyyspäivänä yksikön johtaminen paraatissa	5			5
Kotiuttamisparaatissa yksikön johtaminen	5			5
Osallistuu yksikön vapaa-ajan tapahtumiin	2	2	4	2
<b>MUUT</b>				
Tulospalkkioon vaativien tietojen kerääminen / laatiminen / taltiointi	3			2
Toteuttaa yksikön laatutyön (itsearviointi, tip kyselyt, ja prosessityö)	3	5		3
Laatii yksikön parantamissuunnitelman ja seuraa sen toteutumista	2	5		2
TYKY toiminnasta vastaaminen	1	5		1
Osallistuu käskettyihin raivaus-, virka-apu- ja työvoima-aputehtäviin	3	2	3	2
Vastaa yksikköön kohdistuvien tehtävien ja käskyjen käsittelystä ja jakamisesta	5			4
Järjestää yksikön valvonnan ja päivystyksen	2		5	1
Vastaa HKK- vuoroluetteloiden valmistelusta	2		4	2
Ammattiyhdistystoiminta tai muun vastaavan luottamustehtävän hoitaminen	1	1	2	1
<b>Oliko jokin kysymys epäselvä tai puuttuiko jokin oleellinen tehtävä? (Vapaa sana)</b>				



## LIITE 2: SISÄLLÖNANALYYSIN TULOSKAAVIO

		YLÄLUOKAT	ALALUOKAT
	JOKU RIKKOO VAKIOINNIN / ENNALTARVAAMATON	1. RESURSSIT	Aika- ja henkilöstöressit
MIKSI?		1. PÄÄLLIKÖ	Mieltymykset Kokemukset Parantamisen halu Johtamistaito Työhyvinvointi, jaksaminen ja työntekijöiden tasapuolinen kohtelu
		2. PÄÄLLIKÖ JA VARAPÄÄLLIKÖ	Ammattitaito ja sen ylläpitäminen Sosiaaliset suhteet työyhteisössä Joustavuus työajoissa
	VAKIOITU/SUUNNITELTU TEHTÄVÄ	3. SIJAISUUSJÄRJESTELYT JA RESURSSIT	Henkilöstöressit Päällikkö ja varapäällikkö sijaistavat toisiaan Sijaistavat yksikön muuta henkilökuntaa Muut poissaolot ja työtehtävät Työmäärän tasaaminen Varapäällikkö sijaistaa päällikköä Henkilöstön liika kuormittuminen Aika- ja materiaaliressit
		4. TEHTÄVÄN LAATU	Tehtävien hoitamisen loogisuus Tehtävien tuomat rajoitteet Ammattitaito ja sopivuus tehtävän hoitamiseen
		5. ORGANISAATIO-RAKENNE	Linja-esikuntaorganisaatio Yksikön sisäinen organisaatorakenne
		6. ORGANISAATIO-KULTTUURI	Sotilasyhteisön toimintatavat Vanhat toimintatavat Ohjesäännöt ja oppaat
		1. TEHTÄVIEN PALJOUS	Ei suunnitellut tehtävät
		2. RESURSSIT	Henkilöstöressit
		3. SIJAISUUSJÄRJESTELYT	Päällikkö ja varapäällikkö sijaistavat toisiaan Kouluttajan sisaistaminen
		4. EPÄVIRALLISET ORGANISAATIOIOT	Alaisten sosiaaliset verkostos
	5. TIEDONKULKU	Tiedonkulun katkokset	
	6. PÄÄLLIKÖ JA VARAPÄÄLLIKÖ	Tuntematon työpari	
	ONGELMAT, HAASTEET, HÄIRIÖT		

## LIITE 3: SAATEKIRJE

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

Kadettikoulu  
LTN Jukka Vatanen  
Helsinki

**SAATE**11.2.2013

---

Hyvä pro gradu -tutkimuksen haastateltava

**LUUTNANTTI JUKKA VATASEN PRO GRADU -HAASTATTELU**

Olemme sopineet pro gradu -tutkimukseeni liittyvän haastattelun 14. tai 15.2.2013. Toivon, että tutustut tähän saatekirjeeseen ennen haastattelun alkua.

Pro gradu -tutkimus on osa Maanpuolustuskorkeakoulun sotatieteiden maisteriopintoja. Tutkimus liittyy johtamisen pääaineopintoihini ja teen sen johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitokselle vuosina 2012–2014. Johtamisen tutkimuksessa tutkitaan laaja-alaisesti johtamiseen vaikuttavia tekijöitä ja kausittain muuttuvia johtamisen ilmiöitä.

Tutkimukseni lähdeaineiston kerään Kainuun prikaatista. Tutkimukseni tarkoitus on selvittää, miten maavoimien rauhan ajan perusyksikössä päällikkö ja varapäällikkö jakavat tehtävänsä ja miksi ne jakautuvat kyseisellä tavalla.

Tutkimukseni pääasiallinen aineistonkeruumenetelmä on teemahaastattelu. Haastattelu toteutetaan viiden henkilön kanssa yksilöhaastatteluina. Haastattelu nauhoitetaan aineiston jatkokäsittelyn helpottamiseksi. Haastattelut toteutetaan teemahaastattelun periaatteita noudattaen, jolloin keskustelu on varsin vapaamuotoista ja etenee alla olevien teemojen mukaan. Haastatteluiden tarkoituksena on selvittää, päällikön kokemuksia, miksi hän jakaa työtehtävät tekemällään tavalla. Haastattelut tapahtuvat anonyymisti, eikä haastattelvien henkilöllisyys tule selviämään muille kuin haastattelijalle.

**HAASTATTELUN TEEMAT**

1. Tehtävien jakamiseen vaikuttavat asiat
2. Päällikön ja varapäällikön roolit
3. Kyselylomakkeen tulokset
4. Ongelmat, haasteet tai häiriöt tehtävien jakamisessa

Mikäli sinulla on kysyttävää haastattelusta tai joudut siirtämään haastattelu ajankohtaa, toivon pikaista yhteydenottoa.

050-xxxxxxx, jukkap.vatanen@mil.fi

Oppilasupseeri  
Luutnantti

Jukka Vatanen

## LIITE 4: TEEMAHAASTATTELURUNKO

Teemahaastattelu

---

Mitkä asiat vaikuttavat päällikön ja varapäällikön töiden jakautumiseen?

- Onko tehtävät aina jakautunut näin? Tulevaisuus?
- Mistä ko. tehtävien jako on tullut?

(Kuvaile) Millainen tehtäväroolitus yksikössä on? Perustele! Anna esimerkki.

- Päällikkö
- Varapäällikkö
- (Saapumiseränjohtaja)
- Päällikkö vs varapäällikkö suhde (taistelijapari vs toimistos sihteeri)

Vaikuttaako johtamisen nelikentän tehtävien jakamiseen? Perustele! Anna esimerkki.

- Ihmisten johtaminen
- Asioiden johtaminen
- Organisaatiokulttuuri
- Organisaatorakenne

Vaikuttaako tehtävät ja tavoitteet tehtävien jakamiseen? Perustele! Anna esimerkki.

Vaikuttaako resurssien tehtävien jakamiseen? Perustele! Anna esimerkki.

Vaikuttaako toimintaympäristön tehtävien jakautumiseen? Perustele! Anna esimerkki.

- esimies
- vertaiset
- alaiset

Vaikuttaako toimintakyvyn tehtävien jakamiseen? Perustele! Anna esimerkki.

- Fyysinen
- Psyykinen
- Sosiaalinen
- Eettinen

Vaikuttaako aika tekijä? Perustele! Anna esimerkki.

- Tekisitkö itse enemmän, jos aikaa olisi rajattomasti
- Teettäisitkö varapäälliköllä enemmän, jos aikaa olisi rajattomasti

## Kyselytulokset:

Miksi tehtävät jaetaan ko. tavalla? Perustele!

- Käsitykset ja kokemukset tehtävien hoidosta
- Henkilöstöhallinto henkilökunta
- Suuret vaihtelut tehtävien hoitamisessa vs muut yksiköt. Mistä johtuu?
- Yhtäläisyydet muihin. Mistä johtuu?
- Päällikkö tekee xx tehtävää, kun varapäällikkö tekee yhden tehtävän. Miksi?

Mitä ongelmia, haasteita tai häiriöitä esiintyy tehtävien jakamisessa? Miksi?

## Yhteenveto keskusteluta

- Mitkä asiat oleellisimpia?
- Tuleeko muuta mieleen?