

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**HENKILÖKUNNAN ARVIO MUUTOSJOHTAMISESTA VUOSIEN
2012–2015 PUOLUSTUSVOIMAUDISTUKSEN AIKANA**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti

Miika Mutanen

SMOHJ10

Ilmasotalinja

Huhtikuu 2016

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi SMOHJ10	Linja Ilmasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Miika Mutanen	
Tutkielman nimi HENKILÖKUNNAN ARVIO MUUTOSJOHTAMISESTA VUOSIEN 2012–2015 PUOLUSTUSVOIMAUDISTUKSEN AIKANA	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto
Aika Huhtikuu 2016	Tekstisivuja 62 Liitesivuja 10
TIIVISTELMÄ <p>Puolustusvoimissa toteutettiin viime vuosikymmenten suurin rakenneuudistus vuosina 2012–2015. Uudistuksen myötä sodanajan vahvuutta vähennettiin 350 000 sotilaasta 230 000 sotilaaseen sekä rauhanajan henkilöstöä noin 14 370 henkilöstä noin 12 300 henkilöön. Rakenteellisista muutoksista näkyvimpiä olivat kuuden joukko-osaston lakkauttaminen ja neljän joukko-osaston yhdistäminen. Uudistuksen tavoitteena oli tuottaa säästöjä sekä uudistaa Puolustusvoimien rakennetta siten, että toiminnan tasoa voidaan ylläpitää jatkossakin.</p> <p>Tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaiseksi henkilökunta arvioi joukkoyksikköjen komentajien ja perusyksikköjen päällikköjen johtamisen puolustusvoimaudistuksen aikana. Tutkielman kvantitatiivinen aineisto kerättiin kyselylomakkeella internetissä Webropol-palvelun kautta syksyllä 2015. Kutsu tutkimukseen lähetettiin Puolustusvoimien joukko-osastojen henkilökunnalle. Kyselyyn vastasi 206 henkilöä, joista 8 oli joukkoyksikön komentajia, 21 perusyksikön päällikköjä ja 177 alaisia. Johtamisen arviointiin käytettiin Kouzesin ja Posnerin transformationaalisen johtamisen mallin mukaista LPI-mittaria (Leadership Practices Inventory). Aineiston kuvailuun käytettiin frekvenssejä, keskiarvoja ja -hajontoja. Vastaaajaryhmien vertailussa käytettiin varianssianalyysiä.</p> <p>Kyselylomakkeessa muutosjohtamista arvioitiin itsearvioinnein ja alaisten havainnoitsija-arvioinnein. Arviointien mukaan esimiesten päivittäisessä johtamisessa ilmenee useimmin mallin mukaisia johtamistapoja <i>toimintamahdollisuuksien luominen, tien näyttäminen ja rohkaiseminen</i>. Harvimmin ilmenee johtamistapoja <i>yhteiseen visioon innostaminen ja prosessien kyseenalaistaminen</i>. Esimiesten toiminnassa korostuu vuorovaikutuksellisuus, yksilöllinen kohtaaminen ja esimerkillisyys. Esimiesten itsearviointien ja alaisten havainnoitsija-arviointien välillä on eroja. Esimiehet arvioivat käyttävänsä johtamistapoja useammin kuin mitä alaiset arvioivat heidän käyttävän. Lakkautetuissa joukko-osastoissa käytettiin useammin johtamistapoja <i>toimintamahdollisuuksien antaminen ja rohkaiseminen</i> kuin säilyneissä joukko-osastoissa. Alaisista upseerit arvioivat esimiesten johtamisen olevan useimmin transformationaalisen johtamisen mukaista ja siviilihenkilöstö harvimmin.</p>	
AVAINSANAT Johtaminen, muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, Ilmavoimat, Puolustusvoimat, puolustusvoimaudistus.	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT	4
2.1	AIHEPIIRI JA PERUSTELU	4
2.2	TUTKIMUSONGELMA	7
2.3	TUTKIMUSMENETELMÄT	7
2.4	TUTKIMUSJOUKKO	8
3	TEOREETTINEN TAUSTA	11
3.1	JOHTAJUUS JA MUUTOSJOHTAMINEN	11
3.2	JOHTAJAKOULUTUS PUOLUSTUSVOIMISSA	16
4	AINEISTO JA MENETELMÄ	18
4.1	MITTARI	18
4.2	KYSYMYSLOMAKKEET	21
4.3	AINEISTON KERUU JA KVANTITATIIVISEN TUTKIMUSJOUKKON KUVAUS	22
4.4	KVANTITATIIVISEN AINEISTON ANALYYSI	24
5	TUTKIMUSTULOKSET	26
5.1	TAUSTAMUUTTUAJAT	26
5.2	JOUKKOYKSIKKÖJEN KOMENTAJIEN ITSEARVIOINNIT MUUTOSJOHTAMISESTAAN	30
5.3	PERUSYKSIKKÖJEN PÄÄLLIKÖIDEN HAVAINNOITSIJA-ARVIOINNIT MUUTOSJOHTAMISESTA	33
5.4	PERUSYKSIKKÖJEN PÄÄLLIKÖIDEN ITSEARVIOINNIT MUUTOSJOHTAMISESTA	36
5.5	ALAISTEN ARVIOINNIT PERUSYKSIKKÖJEN PÄÄLLIKÖIDEN MUUTOSJOHTAMISESTA	39
5.6	JOUKKOYKSIKKÖJEN KOMENTAJIEN JA PERUSYKSIKKÖJEN PÄÄLLIKÖIDEN ARVIOINTIEN EROJEN TARKASTELU	42
5.7	PERUSYKSIKKÖJEN PÄÄLLIKÖIDEN JA ALAISTEN ARVIOINTIEN EROJEN TARKASTELU	43
5.8	TAUSTAMUUTTUAJIEN YHTEYS PERUSYKSIKKÖJEN PÄÄLLIKÖIDEN MUUTOSJOHTAMISEEN	46
5.8.1	KOULUTUSASTEEN YHTEYS MUUTOSJOHTAMISEEN	48
5.8.2	HENKILÖSTÖRYHMÄN YHTEYS MUUTOSJOHTAMISEN ARVIOINTEIHIN	51
5.8.3	JOUKKO-OSASTON LAKKAUTUKSEN YHTEYS MUUTOSJOHTAMISEEN	52
5.8.4	TYÖKOKEMUKSEN YHTEYS MUUTOSJOHTAMISEN KOKEMUKSEEN	53
5.9	MUUTOSJOHTAMINEN ILMAVOIMIEN JOUKKO-OSASTOISSA	54
5.9.1	MUUTOSJOHTAMISEN EROT ILMAVOIMIEN JA MUIDEN PUOLUSTUSHAAROJEN VÄLILLÄ	56
6	LOPUKSI	58
6.1	PÄÄTELMÄT	58
6.2	POHDINTA	60
	LÄHTEET	
	LIITTEET	

TAULUKOT

Taulukko 1. <i>LPI-mittarin luokitusasteikko.</i>	21
Taulukko 2. <i>Vastaajamäärät ja vastaajien asema puolustushaaroittain ja joukko-osastoittain.</i>	23
Taulukko 3. <i>Summamuuttujien Cronbachin alfa-kertoimet.</i>	25
Taulukko 4. <i>Joukkoyksikköjen komentajien taustatiedot.</i>	27
Taulukko 5. <i>Perusyksikköjen päälliköiden taustatiedot.</i>	28
Taulukko 6. <i>Alaisten taustatiedot.</i>	29
Taulukko 7. <i>Johtamistapojen keskiarvot ja -hajonnat komentajien itsearvioinneissa.</i>	30
Taulukko 8. <i>Kymmenen useimmin ilmenevää johtamistoimintoa komentajien itsearviointien mukaan.</i>	31
Taulukko 9. <i>Kymmenen harvimmin ilmenevää johtamistoimintoa komentajien itsearviointien mukaan.</i>	32
Taulukko 10. <i>Johtamistapojen keskiarvot ja -hajonnat päälliköiden havainnoitsija-arvioinneissa.</i>	33
Taulukko 11. <i>Kymmenen useimmin ilmenevää komentajien johtamistoimintoa päälliköiden havainnoitsija-arviointien mukaan.</i>	34
Taulukko 12. <i>Kymmenen harvimmin ilmenevää komentajien johtamistoimintoa päälliköiden havainnoitsija-arviointien mukaan.</i>	36
Taulukko 13. <i>Johtamistapojen keskiarvot ja -hajonnat päälliköiden itsearvioinneissa.</i>	37
Taulukko 14. <i>Kymmenen useimmin ilmenevää johtamistoimintoa päälliköiden itsearviointien mukaan.</i>	38
Taulukko 15. <i>Kymmenen harvimmin ilmenevää johtamistoimintoa päälliköiden itsearviointien mukaan.</i>	39
Taulukko 16. <i>Johtamistapojen keskiarvot ja -hajonnat alaisten havainnoitsija-arvioinneissa.</i>	40
Taulukko 17. <i>Kymmenen useimmin ilmenevää päälliköiden johtamistoimintoa alaisten havainnoitsija-arviointien mukaan.</i>	41
Taulukko 18. <i>Kymmenen harvimmin ilmenevää päälliköiden johtamistoimintoa alaisten havainnoitsija-arviointien mukaan.</i>	42
Taulukko 19. <i>Johtamistapojen keskiarvot ja -hajonnat komentajien itsearvioinneissa ja päälliköiden havainnoitsija-arvioinneissa sekä erojen merkitsevyys.</i>	43
Taulukko 20. <i>Johtamistoimintojen keskiarvot, -hajonnat päälliköiden itsearvioinneissa ja alaisten havainnoitsija-arvioinneissa sekä erojen merkitsevyys.</i>	45
Taulukko 21. <i>Johtamistapojen keskiarvot ja -hajonnat päälliköiden itsearvioinneissa ja alaisten havainnoitsija-arvioinneissa.</i>	46
Taulukko 22. <i>Taustamuuttujien yhteys päälliköiden itsearviointeihin, Kruskal–Wallisin testin p-arvot.</i>	47
Taulukko 23. <i>Taustamuuttujien yhteys alaisten havainnoitsija-arviointeihin, Kruskal–Wallisin testin p-arvot.</i>	48
Taulukko 24. <i>Johtamistapojen keskiarvot päälliköiden itsearvioinneissa ryhmitelty koulutusasteen mukaan.</i>	49
Taulukko 25. <i>Johtamistapojen keskiarvot havainnoitsija-arvioinneissa koulutusasteittain.</i>	50
Taulukko 26. <i>Johtamistapojen keskiarvot kaaderiupseerien ja muiden alaisten havainnoitsija-arvioinneissa.</i>	50

Taulukko 27. <i>Johtamistapojen keskiarvot havainnoitsija-arvioinneissa henkilöstöryhmittäin.</i>	51
Taulukko 28. <i>Päälliköiden itsearviointien keskiarvot ja -hajonnat lakkautetuissa ja säilyneissä joukko-osastoissa.</i>	52
Taulukko 29. <i>Johtamistapojen keskiarvot ja -hajonnat alaisten havainnoitsija-arvioinneissa lakkautetuissa ja säilyneissä joukko-osastoissa.</i>	53
Taulukko 30. <i>Johtamistapojen keskiarvot alaisten havainnoitsija-arvioinneissa ryhmitelty joukko-osastossa palveltujen työvuosien mukaan.</i>	54
Taulukko 31. <i>Johtamistapojen keskiarvot ja -hajonnat Ilmavoimien joukko-osastoissa päälliköiden itsearviointien mukaan.</i>	55
Taulukko 32. <i>Johtamistapojen keskiarvot Ilmavoimien joukko-osastoissa alaisten havainnoitsija-arviointien mukaan.</i>	56
Taulukko 33. <i>Johtamistapojen keskiarvot ja -hajonnat alaisten havainnoitsija-arvioinneissa ryhmitelty puolustushaaroittain.</i>	57

HENKILÖKUNNAN ARVIO MUUTOSJOHTAMISESTA VUOSIEN 2012–2015 PUOLUSTUSVOIMAUUDISTUKSEN AIKANA

1 JOHDANTO

Puolustushallinto toteutti viime vuosikymmenien merkittävimmän rakenneuudistuksen vuosina 2012–2015. Uudistuksen perustavoitteena oli varmistaa, että puolustusvoimilla on edellytykset tehtäviensä toteuttamiseen ja puolustuskyvyn ylläpitämiseen 2020-luvulle saakka. Uudistuksen suunnittelu sai alkunsa vuonna 2010, kun muutostarpeet tunnistettiin. Suurimpina tekijöinä olivat ikäluokkien pieneneminen, puolustusmateriaalin vanheneminen ja kallistuminen sekä kustannusten nousu. Myös puolustusmäärärahoihin oli odotettavissa leikkauksia vuosina 2012–2015. Puolustushallinnossa todettiin, että rahat eivät riitä silloisen kokoiisiin puolustusvoimiin. (Puolustusvoimauudistuksen ratkaisumalli 2012).

Puolustusvoimien lakisääteiset tehtävät eli koko maan sotilaallinen puolustaminen, virka-avun tuottaminen sekä sotilaallinen kriisinhallinta säilyivät ennallaan. Yleinen asevelvollisuus ja sotilaallinen liittoutumattomuus olivat myös uudistuksen lähtökohtina. Ainoana ratkaisuna nähtiin pysyvien kustannussäästöjen tuottaminen pienentämällä kiinteistömenoja, henkilöstökuluja sekä materiaalihankintoja. Uudelleenorganisoinnilla haluttiin myös muodostaa toiminnallisesti tehokkaampia yksiköitä. (Puolustusvoimien hallintorakenteen muutokset puolustusvoimauudistuksessa 2012, liite 1.)

Puolustusvoimien säästötarve vuosille 2012–2015 oli yhteensä noin 825 M€. Rakenteellisilla toimenpiteillä oli tarkoitus tuottaa noin 115–135 M€ vuosittaiset säästöt. Sen lisäksi materiaalihankintojen määrää vähennettiin noin 130–140 M€. Myös toiminnan tasoa laskettiin selkeästi vuosina 2012–2015 vähentämällä mm. lentotunteja, alus- ja kertausharjoitusvuorokausia. Uudistuksen valmistuttua toiminnan taso pystyttiin nostamaan ennalleen pienemmästä budjetista huolimatta. (Puolustusvoimien hallintorakenteen muutokset puolustusvoimauudistuksessa 2012, liite 1.)

Puolustusvoimien kokoa pienennettiin selkeästi vähentämällä sodanajan vahvuutta 350 000 sotilaasta noin 230 000 sotilaaseen sekä rauhanajan henkilöstöä noin 14 370 henkilöstä noin 12 300 henkilöön. Samalla Puolustusvoimien hallintorakenne muutettiin neliportaisesta kolmiportaiseen. Hallintoa keskitettiin ja päällekkäistä työtä pyrittiin vähentämään lakkauttamalla sotilasläänit esikuntineen ja siirtämällä niiden tehtävät puolustushaaraesikunnille, eräille joukko-osastoille ja aluetoimistoille. Logistiikkaa uudistettiin siirtämällä puolustushaarojen alaiset materiaalilaitokset, Sotilaslääketieteen keskus, johtamisjärjestelmäkeskuksen osia sekä huollon tehtäviä uuden pääesikunnan alaisen logistiikkalaitoksen alle. Suurimpina näkyvinä muutoksina tuli kuuden joukko-osaston lakkauttaminen ja neljän joukko-osaston yhdistäminen muihin joukko-osastoihin. (Puolustusvoimien hallintorakenteen muutokset puolustusvoimauudistuksessa 2012, liite 1; Puolustusvoimauudistuksen edellyttämät säädösmuutokset 2013.)

Vuoden 2013 loppuun mennessä lakkautettiin Pohjois-Karjalan Prikaati, Kotkan Rannikkopataljoona ja Ilmavoimien Teknillinen Koulu. Vuoden 2014 lopussa lakkautettiin Pioneerirykmentti, Hämeen Rykmentti ja Lentosotakoulu. Saman vuoden lopussa yhdistettiin Lapin Ilmatorjuntarykmentti Jääkäriprikaatiin, Reserviupseerikoulu Maasotakouluun, Viestirykmentti Panssari- ja Tykistörikaatiin ja Tykistörikaati Porin prikaatiin. Puolustusvoimat halusi noudattaa uudistuksessa hyvän työnantajan periaatteita. Tämä toteutui siten, että työntekijöitä kuultiin ja irtisanottavien määrä pyrittiin minimoimaan erilaisilla erityistoimilla, kuten uudelleen kouluttamalla ja eläkepoistumaa hyödyntämällä. Käytännössä myös monia määräaikaista virkoja ja työsuhteita jätettiin jatkamatta. (Puolustusvoimien hallintorakenteen muutokset puolustusvoimauudistuksessa 2012, liite 1.)

Puolustusvoimat tuotti arvion uudistuksen yhteiskunnallisista vaikutuksista. Arvion mukaan joukko-osastojen lakkautusten myötä virka-apuosastojen vasteajat pitenevät, mutta haittoja pyritään minimoimaan järjestelyillä. Kansalaisten maanpuolustustahto pysynee ennallaan, joskin lakkautettavien joukko-osastojen alueilla voidaan nähdä tilapäistä laskua. Joukko-osastojen lakkautukset aiheuttivat melko näkyvää vastustusta kuntalaisissa, mutta vaikutukset kuntien talouteen jäivät arvioiden mukaan todellisuudessa melko pieniksi. (Honkatukia & Tamminen 2013.) Kutsunnat järjestetään edelleen lähes joka kunnassa. Uudistuksen myötä varusmiesten palvelusaikoja lyhennetään 15 vuorokaudella. (Puolustusvoimien hallintorakenteen muutokset puolustusvoimauudistuksessa 2012, liite 1.)

Puolustusvoimauudistus on vaikuttanut enemmän tai vähemmän jokaisen joukko-osaston ja yksikön toimintaan. Suurimmillaan vaikutukset ovat olleet lakkautettavissa ja yhdistettävissä joukko-osastoissa. Uudistusta johdettiin Pääesikunnasta, mutta käytännössä arkipäiväinen toteutus tapahtui joukko-osastojen johdon ja lopulta lähiesimiesten myötä. Tämä tutkielma paneutuu erityisesti lähiesimiesten johtamistoimintoihin uudistuksen aikana.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT

2.1 Aihepiiri ja perustelu

Tutkielmassani selvitän muutosjohtamista puolustusvoimauudistuksen aikana vuosina 2012–2015. Tarkastelen perusyksikköjen päällikköjen ja joukkoyksikköjen komentajien muutosjohtamista heidän alaisten arvioimana.

Puolustusvoimissa työskenteli vuonna 2012 noin 14 370 henkilöä (Puolustusvoimien hallintorakenteen muutokset puolustusvoimauudistuksessa 2012, liite 1, 22). Uudistuksessa vähennettiin noin 2 400 tehtävää ja noin 2 700 tehtävää siirtyi toiselle paikkakunnalle (mt. 23). Suurin osa vähennyksistä kohdistui siviilihenkilöstöön (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2014). Ilmavoimissa työskentelee puolustusvoimauudistuksen jälkeen noin 2 000 henkilöä. Uudistuksen aikana organisaatiosta vähennettiin noin 800 henkilöä. Pääosa näistä vähennyksistä toteutettiin henkilöstösiirroilla toisiin tehtäviin. (Liite 1 (Perustelumuiotio) asiakirjoista AI6547¹, AI6494², AI4769³, AI8748⁴.) Puolustusvoimauudistus oli laajuudessaan mittava ja on mielenkiintoista selvittää, millaista johtamista muutoksen aikana toteutettiin. Muutosjohtaminen on nyky-yhteiskunnassa ajankohtainen ja suosittu johtamismalli (Mattila 2007). Tiedeyhteisössä ja markkinoilla on tarjolla useita erilaisia muutosjohtamisen malleja, kuten esimerkiksi John Kotterin (1996) kahdeksan askeleen malli. En ole havainnut, että Puolustusvoimissa koulutettaisiin tai käytettäisiin jotain tiettyä muutosjohtamisen mallia. Tiedustelin Pääesikunnan henkilöstösektorilta puolustusvoimauudistuksen muutosjohtamisen teoreettista taustaa ja heidän mukaan uudistusta ei tietoisesti toteutettu minkään tietyn mallin tai teorian mukaan, mutta sitä ohjasivat mm. prosessijohtamisen periaatteet (Laaksonen 2015). Muutosjohtaminen yhdistetään usein transformationaaliseen johtamiseen (Juuti 2001, 388), joka on myös Puolustusvoimissa käytetyn syväjohtamisen mallin perustana (Nissinen 2006).

¹ AI6547 2012. Kahden hävittäjäjoukko-osaston perustaminen ml. SATLSTO:n, KARLSTO:n ja LAPLSTO:n uudelleenorganisointi. Pääesikunta, suunnitteluosasto.

² AI6494 2012. Ilmavoimien Teknillisen koulun ja Lentosotakoulun lakkauttaminen ja Ilmasotakoulun uudelleenorganisointi. Pääesikunta, suunnitteluosasto.

³ AI4769 2012. Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen perustaminen. Pääesikunta, suunnitteluosasto.

⁴ AI8748 2012. Satakunnan lennoston uudelleenorganisointi. Pääesikunta, suunnitteluosasto.

Organisaatioiden muutokset ovat aina haastavia, joskin usein välttämättömiä. Muutos aiheuttaa aina jonkinasteista muutosvastarintaa, mikä vaikeuttaa muutoksen toteutumista haluttuun suuntaan. Muutosjohtamiseen liittyy yksinkertaisia mutta haastavia vaiheita, joilla työyhteisö saadaan toimimaan tehokkaana osana muutosta. (Kotter 1996; Mattila 2007.) Olen työskennellyt sekä lakkautetussa että säilyneessä joukko-osastossa ja huomannut, kuinka erilaisia tunteita muutos henkilöstössä herättää. Olen myös nähnyt paljon erilaista johtamista muutokseen liittyen. Tutkielmassa haluan selvittää, miten henkilökunta on kokenut lähiesimiestensä johtamistoiminnan muutoksen aikana.

Viimeisintä puolustusvoimauudistusta ovat tutkineet opinnäytetöissään mm. Miettinen (2013), Viitasalo (2013) ja Pastak (2015). Myös Pääesikunnan viestintäosasto on tehnyt laajan kyselyn uudistuksen herättämistä tunteista. Kyselyn mukaan uudistus sai huomattavan määrän kritiikkiä, tosin esimiestoiminta sai pääosin kiitosta. (Ruotuväki 7/15.) Pastak (2015) on tutkinut pro gradu -työssään laivueen komentajien ja pääjohtokeskusten päälliköiden kokemuksia puolustusvoimauudistuksen johtamisesta ja käytännön toimeenpanosta. Hän käyttää menetelmänä haastattelututkimusta ja tarkastelee ilmiötä ihmisten johtamisen näkökulmasta. Vaikka keskijohdon koulutus muutosjohtamiseen on ollut lähes olematonta, toimivat he kuitenkin muutoksen johtamisen periaatteiden mukaisesti erityisesti ihmisten johtamisessa. Pastak arvioi, että tämä voi olla osittain Puolustusvoimien johtajakoulutuksen Syväjohtamisen mallin ansiota. Keskijohto koki ongelmana, että henkilöstön vaikutusmahdollisuudet muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa olivat vähäiset. Vuorovaikutuksessa ja kommunikoinnissa oli haastateltavien mukaan onnistuttu. Tutkielmassa Pastak keskittyy keskijohdon näkökulmaan ja eräänä hänen jatkotutkimusehdotuksenaan on tutkia muutosjohtamista alaisten näkökulmasta. (Mt.)

Miettinen (2013) on tutkinut esiupseerikurssin tutkielmassaan puolustusvoimauudistuksessa lakkautettavan joukko-osaston henkilöstön kokemuksia. Kokemuksien keräämiseen hän käytti kyselylomaketta. Vastausten perusteella uudistusta ei nähty kovin myönteisenä asiana. Henkilökunta koki perustelut muutokselle riittämättömiksi, mikä osaltaan aiheutti selkeää muutosvastarintaa. (Mt.) Miettisen (2013) mukaan tiedottamisessa ja viestinnässä ei onnistuttu, kun taas Pastakin (2015) tutkielman mukaan siinä onnistuttiin. Tätä eroa voi mahdollisesti selittää se, että Miettisen (2013) kysely on ajoittunut uudistuksen alkuun ja Pastakin (2015) haastattelut uudistuksen loppuun.

Suvanto (1999) on tutkinut yleisesikuntaupseerikurssin diplomityössään muutoksen ja muutoksen johtamisen kokemista henkilöstössä Vaasan Rannikkopatteriston ja Pohjan Prikaatin lakkautuksen yhteydessä. Suvannon kiinnostuksen kohteet muutoksen johtamiseen liittyen ovat hyvin samantapaisia kanssani ja onkin mielenkiintoista lukea hänen havaintojaan muutoksen johtamisesta melkein kahden vuosikymmenen takaa. Hänen mukaansa suurimpia kompastuskiviä ovat erityisesti tiedottaminen, johtaminen ja henkilöstön osallistaminen muutoksen toteuttamiseen. Niin Suvannon (1999), Miettisen (2013) kuin Pastakin (2015) tutkielmissa nousee esille henkilöstön kritiikki muutoksen perusteluiden riittämättömyydestä, vaikka se on yksi avaintekijöistä onnistuneen muutoksen johtamisessa (Kouzes & Posner 2012a; Kotter 1996). Tärkeimmät syyt muutosvastarintaan syntyvät henkilöstön siviilielämän puolelta, kuten huoli vaimon työstä, lasten koulukäynnistä ja asuntoasioiden järjestämisestä. Toisaalta tukitoimet koettiin onnistuneimmaksi osaksi muutoksen toteutuksessa. (Suvanto 1999.)

Puolustusvoimauudistuksen diskurssissa henkilöstön sisällä nousee usein teemoiksi henkilökunnan kokemukset ja mielipiteet uudistuksen tarpeellisuudesta ja toteutuksesta sekä vaikutukset henkilöstön henkilökohtaiseen elämään (mm. Miettinen 2013; Pastak 2015). Viitasalo (2013) on tutkinut diplomityössään puolustusvoimauudistuksen julkista diskurssia ja hänen mukaansa pääteemoja ovat talous ja puolustuskyky. Mielestäni keskustelussa tulisikin ymmärtää, että Puolustusvoimat oli vuosikymmenen alussa tilanteessa, jossa säästöjä oli tehtävä muun muassa rakenteellisilla muutoksilla ja henkilöstön irtisanomisilla. Se ei varmasti tunnu henkilöstön mielestä miellyttävältä, mutta valtion puolustuskyvyn ylläpitämisen kannalta se oli välttämätöntä.

Henkilökunnan ajatuksia ja kokemuksia puolustusvoimauudistukseen liittyen on kartoitettu usein kyselyin (mm. Miettinen 2013; Pääesikunnan viestintäosasto). Tällaisten kyselyiden lisäksi on mielenkiintoista selvittää, miten henkilökunta on kokenut johtamisen uudistuksen aikana. Siksi näen perus- ja joukkoyksikkötason johtamisen tutkimisen alaisten näkökulmasta tarpeelliseksi. Lisäksi perusyksikköjen päällikköjen johtamista ei ole tutkittu puolustusvoimauudistukseen liittyen. Tutkielman tuloksien myötä esimiesten valmiuksia muutosjohtamiseen voidaan tarvittaessa parantaa. Tuloksien myötä on myös mahdollista selvittää mahdollisen muutosvastarinnan tai muutokseen liittyvän työvihiytyvyyden huonontumisen syitä ja ottaa näistä ohjeita käytäntöön.

2.2 Tutkimusongelma

Tutkielman tarkoituksena on tarkastella Puolustusvoimien joukko-osastojen perusyksikköjen päällikköjen ja joukkoyksikköjen komentajien muutosjohtamista itsearvioinnein sekä alaisten arvioimana. Johtajuuden tarkasteluun käytän Kouzesin ja Posnerin (1990, 2012a) mukaista transformationaalisen johtamisen mallia, jonka pohjalta he ovat muodostaneet johtamiskäyttäytymistä mittaavan LPI-mittarin (The Leadership Practices Inventory) (Kouzes & Posner 2003a, 2003b, Vuorisen 2008 mukaan).

Päätutkimusongelma on

- Millaiseksi Puolustusvoimien henkilökunta on kokenut lähiesimiehensä muutosjohtamisen LPI-mittarin mukaan puolustusvoimauudistuksen aikana?

Lisäksi etsin vastauksia seuraaviin kysymyksiin

- Miten esimiesten ja alaisten LPI-mittarin mukaiset arviot esimiesten muutosjohtamisesta eroavat toisistaan?
- Onko taustatekijöillä yhteys esimiesten muutosjohtamiseen?

2.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkielma on survey-tutkimus, mikä tarkoittaa, että tavoitteena on kerätä kyselylomakkeella tietoa suuresta joukosta (Heikkilä 2010). Päädyin määrälliseen tutkimusmenetelmään, koska halusin kartoittaa ja vertailla suuren vastaajajoukon arvioita esimiestensä johtamisesta. Määrälliset menetelmät mahdollistavat olemassa olevan tilanteen kartoittamisen helpommin kuin laadulliset menetelmät, varsinkin jos tutkittavien määrä on suuri. Laadullisilla menetelmillä on tämän jälkeen mahdollista tutkia perusteellisemmin asioiden ja ilmiöiden syitä. (Heikkilä 2010.) Lisäksi internetkyselyllä ja tilastollisella tulkinnalla tutkijan vaikutus vastaajiin ja tuloksiin pysyy vähäisenä, mikä edesauttaa tutkimuksen objektiivisuutta (Vilka 2007).

Johtamiskäyttäytymisen mallintamiseen on kehitetty useita kvantitatiivisia mittareita. Yksitunnetuimmista on varmasti Bassin (2008) kehittämä MLQ-mittari (Multifactor Leadership Questionnaire), joka perustuu hänen tutkimukseen transformationalisesta johtamisesta. Muita mittareita ovat mm. TLI (Transformational Leadership Inventory) (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, ym. 1990, ks. Bass 2008, 625), MPS (Managerial Practices Survey) (Yukl, Wall & Lepsinger 1990, ks. Bass 2008, 625) ja LMX (Leader–Member Exchange) (Graen & Scandura 1986, ks. Bass 2008, 626).

Keräsin tutkielman aineiston yhdysvaltalaisen Kouzesin ja Posnerin transformationaaliseen muutosjohtamismalliin perustuvalla Posnerin ja Kouzesin LPI-mittarilla (The Leadership Practices Inventory) (Kouzes & Posner 2000, 2002; Kouzes & Posner 2003a, 2003b, Vuorisen 2008 mukaan). Analysoin mittarilla saadun aineiston tilastollisin menetelmin, joita tässä tutkielmassa ovat erityisesti tilastollisesti kuvaava analyysi ja yhteisvaihtelun analyysi. Perustelen LPI-mittarin käytön sillä, että se on todettu tutkimusten myötä erittäin soveliaaksi johtamiskäyttäytymisen mittaamiseen (Hubert ym. 2000, Vuorisen 2008 mukaan). Lisäksi sitä on käytetty julkisella sektorilla ja hallintotieteissä johtamiskäyttäytymisen mittaamiseen niin Suomessa (mm. Hautala 2005) kuin ulkomailla (Vuorinen 2008). Mittari sisältää viisi eri johtamistapaa, joita kutakin mittaa kuusi muuttujaa, jolloin kysymyksiä on yhteensä 30 kappaletta. Esimiehet täyttävät itsearvioinnin ja alaiset havainnoitsija-arvioinnin. Lomakkeissa on samat kysymykset, joskin kielimuotoja on muutettu sopimaan kyseiseen lomakkeeseen. LPI-mittarin kysymyslomakkeet löytyvät liitteistä 1 ja 2.

Lähetin kysymyslomakkeet esitestaukseen 17 Puolustusvoimien henkilökunnan jäsenelle. Esitestauksen tarkoituksena oli varmistaa lomakkeen toimivuus ja tehdä mahdollisia muutoksia esimerkiksi taustatietokysymyksiin. Testauksella halusin myös varmistaa vastausten siirrettävyyden tilasto-ohjelmaan. Kyselylomakkeen testaukseen osallistui lopulta 12 henkilöä. Heikkilän (2010, 61) mukaan 5–10 on riittävä määrä lomakkeen toimivuuden varmistamiseksi.

2.4 Tutkimusjoukko

Tutkittavana joukkona on Puolustusvoimien joukko-osastojen henkilökunta. Suoritan tutkielman kokonaistutkimuksena, mikä tarkoittaa, että kysely lähetetään koko perusjoukolle, joka tässä tutkielmassa on kaikkien joukko-osastojen henkilökunta. Perimmäisenä ajatuksenani oli tutkia yleisesti muutosjohtamista puolustusvoimauudistuksessa. Tällaisen yleisarvion tuottaminen voisi olla kuitenkin menetelmällisesti hankalaa. Lisäksi tällaisen tutkimuksen tuloksien hyötykäyttö voisi olla vaikeaa, koska arviot voisivat kohdistua useisiin eri johtamisen tasoihin. Siksi tarkoituksenani on tutkia perusyksiköiden päällikköjen ja joukkoyksiköiden komentajien johtamiskäyttäytymistä heidän itsearvioimana ja alaisten havainnoimana. Perusyksiköllä tarkoitetaan komppaniaa, lentuetta, alusta, keskusta jne. puolustushaarasta riippuen. Joukkoyksiköllä tarkoitetaan pataljoonaa, patteristoa, laivuetta jne. niin ikään puolustushaarasta riippuen. Alaisilla tarkoitetaan perusyksikön henkilökuntaa, jotka eivät toimi esimiestehtävissä.

Puolustusvoimauudistus tapahtui vuosina 2012–2015, jolloin monilla alaisilla on voinut olla useita esimiehiä. Tämä ei ole ongelma, koska tarkoitus on kartoittaa esimiesten muutosjohtamiskäyttäytymistä yleisesti. Kyselylomakkeessa painotettiin, että vastaaja pyrkii vastaamaan siten, kuten olisi vastannut muutoksen aikana.

Puolustusvoimien henkilöstö koostuu kuudesta henkilöstöryhmästä, joita ovat upseerit, erikoisupseerit, opistoupseerit, aliupseerit, sopimussotilaat ja siviilit (Puolustusvoimien internetsivut, henkilöstöryhmät). Upseereita koulutetaan Maanpuolustuskorkeakoulussa ja heillä on vähintään sotatieteen kandidaatin tutkinto. Upseerit toimivat mm. koulutuksen, johdon, suunnittelun, kansainvälisen toiminnan, toimintavalmiuden, huollon ja muiden erikoisalojen tehtävissä. Erikoisupseerit ovat siviilitutkinnon suorittaneita sotilashenkilöitä. He toimivat esimerkiksi insinööreinä ja lääkäreinä (Ammattinetti internetsivusto). Opistoupseerit ovat opistotasoisien tutkinnon suorittaneita ammattisotilaita. He toimivat koulutus- ja erikoistehtävissä. Opistoupseereita ei kouluteta enää lisää ja muut henkilöstöryhmät korvaavat heidän tehtävänsä. Aliupseerit koulutetaan Puolustusvoimien omissa sotilasopetuslaitoksissa. He toimivat mm. kouluttajina, järjestelmäasiantuntijoina, sotilassoittajina, merivalvonnassa, erilaisissa henkilöstöalan tehtävissä sekä logistiikka- ja turvallisuusalan tehtävissä. Noin kolmasosa Puolustusvoimien henkilöstöstä on siviilejä. He toimivat hyvin monissa eri tehtävissä, kuten sihteereinä, insinööreinä, lakimiehinä, sairaanhoitajina ja suunnittelijoina. Naisten osuus siviilihenkilöstöstä on noin puolet. (Puolustusvoimien internetsivut.)

Puolustusvoimien organisaatorakenne muodostuu siten, että pienin toimiva työyksikkö on perusyksikkö. Perusyksikköä johtaa päällikkö apunaan varapäällikkö. Perusyksiköt kuuluvat joukkoyksikköön, jota johtaa komentaja. Joukkoyksiköt vastaavasti kuuluvat joukko-osastoon, joka on puolustushaaran korkein rakenteellinen organisaatio. (Sotilasjohtaja 1. osa 1991). Esimerkiksi Ilmavoimissa Karjalan lennosto on joukko-osasto, johon kuuluu Hävittäjälentolaivue 31 (joukkoyksikkö) ja sen alla on useita lentueita (perusyksikkö). Hierarkkisen linjaorganisaation vuoksi johtosuhteet ovat hyvin selkeät, mikä tekee suuren organisaation johtamisesta helpompaa.

Perusyksiköillä on erilaisia tehtäviä ja tämän myötä yksikön henkilöstökoonpanokin on erilainen. Suurin osa perusyksiköistä toimii varusmiesten koulutusyksikköinä ja niiden tehtävänä on kouluttaa sodanajan joukkoja. Perusyksiköissä henkilöstö koostuu päällikön lisäksi upseereista, opistoupseereista ja aliupseereista, jotka toimivat pääasiassa kouluttajina. (Perusyksikön päällikön ohje 1996.) Ilmavoimien perusyksikköinä toimivat esimerkiksi lentueet, joiden tehtävä voi olla alueellisen koskemattomuuden valvonta ja lentäjien koulutus. Näissä yksi-

köissä henkilöstö koostuu pääosin upseereista eikä varusmiehiä ole ollenkaan. Suuri osa perusyksikön päällikön työajasta menee henkilöstöhallintaan sekä koulutuksen johtamiseen ja suunnitteluun (Suvanto 2011).

3 TEOREETTINEN TAUSTA

Tässä luvussa syvennyn tutkielman aihealueen teoreettiseen taustaan. Painopisteenä on tutkijoiden Kouzesin ja Posnerin mukainen muutosjohtaminen, koska tutkielmassa käyttämäni LPI-mittari perustuu heidän malliinsa muutosjohtamisesta. Lisäksi esittelen tässä luvussa tutkielman kannalta keskeisimmät käsitteet: transformationaalinen johtaminen, muutosjohtaminen ja syväjohtaminen.

3.1 Johtajuus ja muutosjohtaminen

Kokonaisvaltaisen johtamiskirjallisuuden tarkastelun jälkeen Ralph Stodgill (1974, 259, Yuklin 2012, 2 mukaan) toteaa, että johtajuuden määritelmiä on lähes yhtä monta kuin määrittelijääkin. Johtajuuden käsitteen määrittelyn vaikeudesta kertoo myös se, että esimerkiksi Rost (1993, Bassin 2008, 15 mukaan) löysi 587 julkaisusta 221 johtajuuden määritelmää. Tai se, että selvittäessään johtajuuden määritelmää vuonna 2003, Winston ja Patterson (2006, 7) kohotasivat yli 1 000 käsitettä ja ilmausta, jotka kuvailivat tai määrittivät johtamista. Nämä käsitteet olivat kuitenkin kategorisoitavissa 91 erilliseen ulottuvuuteen määrittelyn helpottamiseksi. Tutkijat tosin arvioivat, että edes nämä ulottuvuudet eivät riitä ymmärtämään johtajuutta täysin. Bass (2008, 23) ei kuitenkaan näe määritelmien suurta lukumäärää ongelmana, vaan kehottaa valitsemaan sellaisen määritelmän, jonka näkökulma tukee omaa kiinnostuksenkohdetta. Määritelmissä tulee huomioida myös johtamisen alan laaja englanninkielinen sanasto ja suomenkielisten vastineiden puuttuminen. Esimerkiksi käsitteestä *leadership* puhutaan usein ihmisten johtamisena (Seeck 2008, 330) tai johtajuutena. Käsitteellä *management* tarkoitetaan muun muassa asioiden johtamista tai liiketoiminnan hallintaa ja johtamista (Liljamo & Miettinen 1988, 7, teoksessa Kotter 1989).

Johtaminen on perinteisesti jaettu johtajuuteen (*leadership*) ja johtamiseen (*management*) (Seeck 2008, 330; Yukl 2012, 6–7). Johtajuuden määritelmissä keskitytään yleensä johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, toimintaan, vaikutuksiin tai johtajan ja alaisen keskinäiseen vuorovaikutukseen (Bass 2008, 15). Johtajuudelle ominaisia piirteitä ovat kulttuurinen ymmärrys, karismaattisuus ja visioiminen (Kets de Vries 1994, Seeckin 2008, 330 mukaan). Syväjohtamisen kehittänyt kasvatustieteen tohtori Vesa Nissinen (2006, 20–21) näkee ihmisten johtamisen olevan vuorovaikutuksellista vastuullista toimintaa. Myös Kouzesin ja Posnerin (2012a, 329) mukaan johtajuuden ydin on ihmisten välisissä suhteissa ja uskottavuudessa. Muutosjohtamisen asiantuntijan John Kotterin (1996) mukaan ihmisten johtamisessa korostu-

vat tarkoituksen luominen, kommunikointi, motivointi ja inspirointi (Kotter 1996, 25–27). Johtajuus ei keskity siihen, mitä olet, vaan enemmänkin siihen, mitä teet (Kouzes & Posner 2012a, 15).

Burns (1978) ja Bass (1996, 2) näkevät johtamisen olevan transaktionaalista ja/tai transformationaalista. Nämä johtamisen käsitteet kehitti James McGregor Burns (1978) ja niiden tutkimusta vei pidemmälle erityisesti Bernard M. Bass (1985, Yukl 2012, 321 mukaan). Seeck (2008, 330) yhdistää Kets de Vriesin ajatuksiin perustuen *leadershipin* transformatiiviseen johtamiseen ja *managementin* transaktionaaliseen johtamiseen. Nissisen (2000, 30) mukaan transformationaaliseen johtamiseen ei ole löytynyt riittävän kattavaa ja yksiselitteistä suomenkielistä termiä. Transformationaalisessa johtamisessa pyritään vaikuttamaan kaikkien toimijoiden moraalisiin arvoihin, sisäiseen motivaation sekä tietoisuuteen toiminnan tärkeydestä, minkä myötä henkilöt asettaisivat ryhmän edun tavoittelun henkilökohtaisen hyödyn edelle (Burns 1978). Transformationaalinen johtaja motivoi alaisia tekemään enemmän ja suoriutumaan tehtävistään paremmin kuin he olisivat alun perin aikoneet (Bass 1996, 4).

Bass (1996, 5–9) määrittelee transformationaalisen johtajuuden sisältävän neljä komponenttia: karismaattisuus, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen kohtaaminen. Karismaattisella johtajuudella Bass tarkoittaa, että johtaja ansaitsee toiminnallaan alaisten ihailua, arvostusta ja luottamusta. Johtaja pyrkii toimimaan esikuvana alaisille asettamalla muiden tarpeet omiensa edelle. Johtaja osallistuu ja jakaa riskit alaisten kanssa. Johtaja osoittaa korkeita moraalisia ja eettisiä menettelytapoja ja on johdonmukainen toiminnassaan. Inspiroivassa motivoinnissa on kyse korkeamman merkityksen antamisesta alaisten työlle. Johtaja on optimistinen, kannustaa ja vaalii hyvää ryhmähenkeä. Hän myös saa alaiset sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja jopa visioimaan paremmasta tulevaisuudesta. Älyllisellä stimuloinnilla Bass tarkoittaa alaisten aktivoimista innovatiivisuuteen ja luovuuteen kyseenalaistamalla vanhoja toimintamalleja ja lähestymällä tilanteita uusilla tavoilla. Alaisia kannustetaan ajattelemaan eri tavoin ja esittämään ajatuksia, vaikka ne olisivatkin erilaisia kuin johtajan. Transformationaalinen johtaja kohtaa alaisensa yksilönä. Hän luo sosiaalista ilmapiiriä ja kuuntelee aidosti alaisiaan. Johtaja kannustaa alaisiaan itsensä kehittämiseen ja toimii tarvittaessa itse valmentajana tai mentorina. Hän jakaa vastuuta delegoimalla ja on valmis opastamaan tarvittaessa. (Mts.)

Transaktionaaliset johtajat pyrkivät tyydyttämään alaisten tarpeita käyttämällä ulkoisia vaikuttimia, toisin sanoen käymällä vaihtokauppaa (Burns 1978). Johtaja motivoi alaisia ehdollisilla tuloksiin perustuvilla palkkioilla. Johtaminen edellyttää jatkuvaa alaisten toiminnan val-

vontaa ja virheisiin puuttumista aktiivisesti tai passiivisesti. (Bass 1996, 7.) Bassin (1996, 6–9) mukaan kokonaisvaltainen johtaminen koostuu sekä transformationalisesta että transaktionaalisesta johtamisesta, mutta transformationaalisen johtamisen osa-alueet ovat selkeästi voimakkaammin edustettuina. Transaktionaalinen johtaminen luo perustan organisaation johtamiselle, mutta tarvitaan transformationaalista johtamista, jotta organisaatio kehittyy eteenpäin. (Bass & Avolio 1990 21–27, Koskisen 2005, 35–36 mukaan.)

Kouzes ja Posner (1990; 2012a) lähestyvät johtamista hieman erilaisesta näkökulmasta. He eivät usko myyttiin sankarimaisista johtajista ja pitävät *managementia* tehokkaan johtamisen esteenä. He uskoivat erinomaisen johtamisen muodostuvan käyttäytymisestä ja toiminnoista eikä titteleistä tai synnynnäisistä ominaisuuksista. Tutkijoiden (Kouzes & Posner 1990) mukaan transformatiivisen johtajan ominaisuudet ovat kaikkien opittavissa ja käytettävissä. Heidän näkemyksensä on houkutteleva, koska sen mukaan johtajuus on kaikkien ulottuvilla.

Kouzes ja Posner (2012a) aloittivat johtamisen tutkimisen vuonna 1982. He lähtivät liikkeelle kysymällä ”Mitä teit, kun olit mielestäsi parhaimmillaan johtajana?” ja ”Mitä alaiset odottavat johtajilta?”. He haastattelivat ihmisiä erilaisissa organisaatioissa ja tehtävissä ympäri maailmaa. Haastattelujen pohjalta tutkijat havaitsivat, että menestyvillä johtajilla on viisi yhteistä perustekijää: *prosessien kyseenalaistaminen* (challenging the process), *yhteiseen visioon innostaminen* (inspiring a shared vision), *toimintamahdollisuuksien luominen*⁵ (enabling others to act), *tien näyttäminen* (modeling the way) sekä *rohkaiseminen* (encouraging the heart). (Kouzes ja Posner 1990, 2012a, 2, 14–15.) Nämä perustekijät sisältävät erilaisia yksittäisiä johtamistoimintoja, kuten esimerkin näyttäminen tai innovatiivisten toimintatapojen kokeileminen (Kouzes & Posner 2003a, Vuorisen 2008 mukaan). Selkeyden vuoksi käytän jatkossa perustekijöistä nimitystä *johtamistapa* ja yksittäisistä toiminnoista nimitystä *johtamistoiminto*.

Kouzes ja Posner (2012a) pitävät viittä johtamistapaa haasteina, joihin johtajan on tartuttava ja joissa hänen on onnistuttava, jotta organisaatio kehittyy ja menestyy. He eivät erottele johtamista, johtajuutta tai muutosjohtamista toisistaan. He näkevät muutoksen jatkuvana ja johtamisen sen hallintakeinona. Muutosta vastaa taistelemine ja vakauteen pyrkiminen on turhaa, koska se ei kehitä toimintaa. Juuri muutoksen tuomat haasteet ovat niitä asioita, jotka saavat johtajat ja alaiset yltämään uskomattomiin suorituksiin. (Mt.)

⁵ Vuorisen (2008) suomennos on *muiden valtuuttaminen toimimaan*, mutta mielestäni *toimintamahdollisuuksien luominen* kuvaa paremmin ja tarkemmin alkuperäistä merkitystä.

Johtamistavassa *prosessien kyseenalaistaminen* on kyse haastamisesta. Kouzes ja Posner (1990, 19–20) ovat huomanneet tutkimuksissaan johtajien ja alaisten suoriutuvan parhaiten silloin, kun kyseessä on haastava tilanne tai jonkin asian muuttaminen. Oli kyse tuotteista, palveluista tai toimintamalleista, hyvä johtaja kyseenalaistaa vanhat menetelmät ja pyrkii tunnistamaan hyvät ideat. Hän haluaa kokeilla, ottaa riskejä ja oppia eikä pelkää epäonnistumisia. Tällä tavoin johtajat pääsevät myös kokeilemaan kykyjensä rajoja. Johtajien tulee aktiivisesti etsiä tapoja parantaa toimintaa. Tämän saavuttamiseksi heidän tulee olla määrätietoisia, aloitteellisia ja haalia jatkuvasti tietoutta ja ymmärrystä myös organisaation ulkopuolella tapahtuvista asioista. Tämä siksi, että monesti innovatiivisimmat ideat tulevat muualta kuin johtajasta itsestään tai omasta organisaatiosta. (Kouzes ja Posner 2012a, 156–183.)

Mielekkäällä työllä on aina tarkoitus. Johtamistapa *yhteiseen visioon innostaminen* tarkoittaa työn merkityksen ja tavoitteiden korostamista. Harva innostuu tavanomaisuudesta, joten johtajan pitää tarjota jotain uutta, parempaa ja houkuttelevampaa. Johtajan on oltava tietoinen ympäristöstä ja seurattava muutoksia liike-elämässä, teknologiassa ja yhteiskunnassa. Sen avulla hän pystyy pohtimaan erilaisia tapoja kehittää toimintaa. Organisaatiolla tulee olla aina visio. Johtajan tehtävänä on selkeyttää ja elävöittää visiota sekä löytää tekijöitä, jotka yhdistävät sen henkilöstön päämääriin. Tärkeintä on löytää yhteinen tarkoitus organisaation ja alaisten välille. Innostava johtaja myös korostaa työyhteisön ainutlaatuisuutta. He ovat tiimi, joka toimii kohti yhteistä tavoitetta. (Kouzes & Posner 2012a, 100–153.)

Toimintamahdollisuuksien luomisessa on kyse tehokkaan työskentely-ympäristön rakentamisessa. Johtajien tulee ymmärtää, että he eivät voi tehdä kaikkea itse. Johtajat haluavat yleensä myös ottaa liikaa vastuuta siitä, kuinka alaisille annetut tehtävät hoidetaan. Kouzesin ja Posnerin mielestä johtajan tärkeitä ominaisuuksia on luottaa alaisiin, delegoida ja antaa vastuuta. Luottamuksen ilmapiirin luomisessa on tärkeää huomioida alaiset yksilöinä ja jakaa heille tietoutta ja osaamista. Johtajan tulee myös osoittaa pätevyyttä, jotta alaiset luottavat johtajan toimiin. Luottamuksen rakentaminen vaalii myös yhteistyötä. Johtajan tulisi saada alaiset ajattelemaan, että he ovat yhdessä osa jotakin suurempaa eivätkä vain palkattuja apukäsiä. Vastuuta tulee antaa alaiselle sen mukaan, mihin hänen kykynsä riittävät. Pienetkin vastuulliset tehtävät vahvistavat motivaatiota ja sitouttavat organisaatioon. Alaisten itseluottamus ja omaaloitteisuus vahvistuvat, kun johtaja osoittaa luottamusta, tukee ja tarvittaessa ohjaa alaisia oikeaan suuntaan. (Kouzes & Posner 2012a, 214–269.)

Tien näyttäminen on tärkeä osa auktoriteetin muodostamisessa. Alaisten kunnioitus hankitaan omalla toiminnalla ja käyttäytymisellä, ei arvonimikkeillä tai titteleillä. Johtajan tulee näyttää

päivittäisessä toiminnassaan sitoutuneisuutta ja uskoa organisaation toimintaan. Monesti puhutaan yrityksen arvoista, mutta harva alainen kokee niitä omikseen. Tämä vahvistuu entisestään, jos johtaja ei koe näitä arvoja omakseen ja näyttää sen toiminnassaan. Johtajan tulee luoda organisaatioon yhteinen arvomaailma, joka sopii alaisille ja palvelee samalla yritystä. (Kouzes & Posner 2012a).

Rohkaisu pitää sisällään kannustamista, huomioonottamista ja palkitsemista. Monesti alaiset kokevat turhautumista ja väsymistä haasteiden edessä, jolloin johtajan tehtävänä on rohkaista ja kannustaa jatkamaan eteenpäin. Rohkaisu on myös tunnustuksen antamista hyvästä työstä ja yrittämisen kannustamista. Tämän kaiken pitää kuitenkin olla uskottavaa tai muuten sen merkitys voi hävitä kokonaan. Havainnoinnin ja tutkimuksen kautta Kouzes ja Posner (2001) päätyivät seitsemään rohkaisemisen ja kannustamisen peruspilariin: aseta selvät standardit, edellytä parasta muilta, kiinnitä huomiota muihin ihmisiin, jaa tunnustusta henkilökohtaisesti, käytä organisaatioon liittyviä tarinoita tai vertauskuvia, juhlista voittoja yhdessä muiden kanssa, toimi itse esimerkkinä. Näiden toimintojen myötä esimiehet saavat alaiset motivoitumaan ja tuntemaan itsensä erityisiksi. (Kouzes & Posner 1990, 2001.)

Sydänmaanlakka (2015, 8, 37) kirjoittaa, että organisaatioissa on aina ollut muutosta, mutta muutoksen nopeus on kasvanut hurjasti viime vuosikymmeninä, eivätkä entiset toimintatavat ole enää toimivia uudessa ympäristössä. Käsite *muutosjohtaminen* on hyvin yleinen (Mattila 2007, 9), mutta sille on vaikeaa löytää selkeää määritelmää. Useissa teoksissa (mm. Bass 1996, Kotter 1996, Mattila 2007) mainitaan muutosjohtamisen koostuvan erilaisista johtamistavoista, -toiminnoista ja prosesseista. Esimerkiksi Kotterin (1996, 25–27) mukaan onnistunut muutos sisältää 70–90 % johtajuutta (leadership) ja 10–30 % johtamista (management). Bass (1996, 32) toteaa organisaation pystyvän käsittelemään paremmin kriisejä, epävarmuuksia ja muutoksien tuomia uhkia, jos sitä johtaa transformatiivinen johtaja. Juuti (2001, 388) käyttää teoksessaan *Johtamispuhe* termiä *muutosjohtaminen* englanninkielisestä termistä *transformational leadership*. Myös Tichy ja Devanna (1986, Nissisen 2000, 31 mukaan) yhdistävät transformationaalisen johtamisen muutoksen johtamiseen. Nissinen (2000, 31) pohtii transformationaalisen johtamisen sopivan parhaiten vastaamaan muutoksen tuomia haasteita, mutta ei pidä sitä pelkästään muutosjohtamisena vaan selkeästi laajempänä käsitteenä. Bassin (2008) teoksessa *The Handbook of Leadership* ei käytetä termiä muutosjohtaminen, vaan siinä puhutaan muutosorientoituneesta johtajuudesta, joka korostaa innovatiivisuutta, luovuutta ja uusia toimintatapoja.

Muutosjohtamisella tarkoitan tässä tutkielmassa Kouzesin ja Posnerin (2012a) mukaista transformationaalista johtajuutta, koska heidän määritelmässä ei korosteta niinkään johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten karismaa, vaan keskitytään enemmänkin johtajan tekemisiin ja toimintaan. Heidän mallinsa tarjoaa myös hieman erilaisen näkökulman Puolustusvoimien johtamisen tarkasteluun kuin mihin Burns (1978) ja Bassin (1996) määritelmien tai syväjohtamisen kautta on monissa tutkimuksissa (mm. Nissinen 2000) totuttu. Lisäksi Kouzesin ja Posnerin muodostama LPI-mittari on todettu erittäin hyväksi johtamiskäyttäytymisen mittaamiseen (Hubert ym. 2000, Vuorisen 2008 mukaan).

3.2 Johtajakoulutus Puolustusvoimissa

1990-luvun lopusta alkaen Puolustusvoimien johtajakoulutuksessa on käytetty syväjohtamisen mallia (Johtajan käsikirja 2012). Johtajakoulutusohjelman taustalla on johtamisen uusi paradigma, jossa johtajuus nähdään aktiivisena ja tavoitteellisena toimintana (Nissinen 2002, 61). Uuden paradigman keskiössä on transformationaalinen johtaminen ja siihen yhdistetyt käsitteet karismaattisuus, kaukonäköisyys, inspiointi, arvo- ja muutoskeskeisyys (Bryman 1992, Bassin 2008, 619 mukaan). Nissisen (2002, 61) mukaan paradigman mukaisia ihmisten johtamisen malleja ei sellaisenaan ole haluttu kopioida Suomen puolustusvoimien johtajakoulutukseen, koska mallien pääulottuvuuksissa, toisin sanoen johtamistavoissa, on kulttuuri- ja organisaatiosidonnaisia tekijöitä. Syväjohtamisen malli on rakennettu erityisesti suomalaisiin oloihin ja sotilasjohtajakoulutusta varten (mt).

Syväjohtamisen malli keskittyy ihmisten johtamiseen eli vuorovaikutustaitoihin. Malli antaa myös perustan johtajana kehittymiselle. Mallin johtajuus perustuu transformationaaliseen johtajuuteen, jota kehitetään jatkuvasti palautteiden avulla. Syväjohtaminen yhdistää siis oppimisen ja johtamisen. (Nissinen 2006, 20.) Lyhykäisydessään syväjohtamisen malli perustuu johtamiskäyttäytymisen viitekehykseen, jonka mukaan käyttäytyminen aiheuttaa vaikutuksen, josta saadun ulkoisen ja sisäisen palautteen perusteella kehitetään johtamistoimintaa. Mallin mukaan johtajan valmiuksiin kuuluu ainoastaan ammattitaidon ulottuvuus. Ammattitaito on pohjana johtajan käyttäytymiselle, jossa nähdään olevan kuusi ulottuvuutta: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, kontrolloiva johtaminen sekä passiivinen johtaminen. Käyttäytyminen aiheuttaa vaikutuksia kolmessa eri ulottuvuudessa: tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu. Ulkoisella palautteella tarkoitetaan alaisilta saatua palautetta johtamiskäyttäytymisen vaikutuksista. Sisäisellä palautteella tarkoitetaan johtajan omaa analyysiä johtamiskäyttäytymisestään, jota hän

käyttää omien valmiuksiensa kehittämiseen. Tällainen johtamisen ja palautteen ketju muodostaa työkalun, jolla johtaja kehittää itseään jatkuvasti. (Nissinen 2000, 99–103.)

Johtajakoulutus alkaa varusmiesaikana, jolloin syväjohtajakoulutusta annetaan 30 opintopisteen verran (Pääesikunnan henkilöstöosasto 2009a, Johtajan käsikirjan 2012 mukaan). Johtajakoulutuksen painopisteenä on johtamiskäyttäytyminen, koska siitä saatujen palautteiden avulla yksilöllä on mahdollisuus valmiuksien kehittämiseen. Valmiuksien kehittäminen nähdään elinikäisenä oppimisprosessina. (Nissinen 2002, 62.) Kokemuksieni perusteella syväjohtamisen mukaisen johtamispalautteen kerääminen oli yleistä opiskellessani kadettina varusmiespalveluksen jälkeen. Kuitenkin siirryttyäni työelämään joukko-osastoon en ole havainnut kenenkään pyytävän syväjohtamisen kysymyssarjan mukaista johtajapalautetta. Valli (2011, 42–43) on tutkinut syväjohtamista Puolustusvoimissa ja toteaa, että mallin mukainen palautejärjestelmän käyttö ei toteudu, vaan johtajat kehittävän toimintaansa vaihtelevien käytäntöjen kautta. Osasyynä hänen mukaansa on jatkuva kiire, minkä vuoksi palautejärjestelmän käyttö unohtuu (mt).

Syväjohtamisen teoria perustuu Bassin näkemykseen transformationaalisesta johtamisesta (Nissinen 2000, 25). Transformationaalisen johtamisen tekijät *ihannoitu vaikuttaminen* (karisma), *inspiroiva motivointi*, *yksilöllinen kohtaaminen ja älyllinen stimulointi* ovat lähes yhtenevät syväjohtamisen kulmakivien kanssa (Bass 1996 5–9; Nissinen 2006, 34). Yukl (2012) toteaa karismaattisuuden olevan harvinaista ja tilapäistä eikä aina edes hyödyllinen ominaisuus johtajilla. Tämän lisäksi karismaattisuutta ei voi oppia (Roberts & Bradley 1995, Vuorisén 2008, 33 mukaan). Karismaattinen johtajuus voi olla ongelma johtajakoulutuksen näkökulmasta. Syväjohtamisen mallissa *karismaattinen johtajuus* on korvattu *luottamuksen rakentamisella*. Luottamuksen rakentamisen piirteitä ovat rehellisyys, päätöksentekokyky, johdonmukaisuus, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus ja vastuuntunto. (Nissinen 2006, 32–34.) Luottamuksen rakentamisen piirteissä on selkeitä yhteneväisyyksiä Kouzesin ja Posnerin (2012a) johtamistapaan *toimintamahdollisuuksien antaminen*.

Nissinen (2006, 135) kirjoittaa, että syväjohtamisen periaatteiden ja työkalujen systemaattinen käyttö johtaa organisaation suuntautumisen kohti transformationaalista organisaatiokulttuuria. Tämän myötä hän näkee syväjohtamisen sopivan muutostilanteiden johtamiseen (Nissinen 2000). Nissisen (2006, 133) mukaan organisaatiossa pitää löytää sopiva tasapaino muutoksen ja pysyvyyden välille, joita hän pitää molempia tärkeinä.

4 AINEISTO JA MENETELMÄ

4.1 Mittari

Tutkielmassani käytän Posnerin ja Kouzesin ”The Leadership Practices Inventory” -mittaria (Kouzes & Posner 2000, 2002; Kouzes & Posner 2003a, 2003b, Vuorisen 2008 mukaan). Mittari on kehitetty tutkimustriangulaation kautta käyttäen laadullisia ja määrällisiä menetelmiä. Kouzes ja Posner (2002, 2012a) jatkavat edelleen mittarin validoimista ja kehittämistä, jotta se pysyisi luotettavana ja ajankohtaisena myös nykypäivänä.

Mittarin kehittämisen ensimmäisessä vaiheessa tutkijat kartoittivat parhaimpia johtamiskokemuksia 12-sivuisella 38 avokysymystä sisältävällä kyselyllä. Kyselyyn on vastannut yli 4 000 henkilöä ja sen lisäksi yli 7 500 henkilöä on vastannut kyselyn lyhyempään versioon. Lisäksi tutkijat ovat syvähaastatelleet yli 500 yksityisen ja julkisen sektorin johtajaa ympäri maailmaa. Tämän aineiston pohjalta tutkijat kehittivät johtamisen käsitteellisen viitekehyksen, joka muodostuu viidestä johtamistavasta: *tien näyttäminen, yhteiseen visioon innostaminen, prosessien kyseenalaistaminen, toimintamahdollisuuksien luominen sekä rohkaiseminen*. (Kouzes & Posner 2002.)

Tutkijat erittelivät tekijöitä, jotka olivat ominaisia viidelle johtamistavalle. He muodostivat niistä väittämiä, jotka ilmentävät johtajan käyttäytymistä. Näille väittämille annettiin vastausvaihtoehdot Likertin viisiportaisella asteikolla. Kyselyä testattiin aluksi 120 opiskelijalla. Korjausten jälkeen kyselyä testattiin vielä 2 100 johtajalla ja heidän alaisellaan. Analyysin ja faktorianalyysin myötä syntyi LPI-mittari (The Leadership Practices Inventory), joka sisältää kuusi väittämää jokaista viittä perustoimintoa kohden. Mittarista on olemassa itse- ja havainnoitsija-arviolomakkeet. Osallistuvat henkilöt täyttävät ensin itsearviointin, minkä jälkeen pyytävät viidestä kymmeneen henkilöä täyttämään havainnoitsija-arvion. Havainnoitsija-arvion tekijät voivat olla alaisia, kollegoja tai esimiehiä. Mittarista on myös tehty versiot käytettäväksi opiskelija- ja ryhmäympäristöissä. (Posner & Kouzes 1988, 1993, Vuorisen 2008 mukaan; Kouzes & Posner 2002.)

Vuonna 1999 Kouzes ja Posner (2000, 2002) päivittivät LPI-mittaria. He paransivat muutamia väittämiä ja viimeistelivät muotoilua. Sen lisäksi he muuttivat vastausasteikon 10-asteikolliseksi paremman tarkkuuden saamiseksi. He testasivat mittaria otoskoolla 17 908, joista itsearvioita oli 2 072 ja havainnoitsija-arvioita 15 836 (esimiehiä 1 426, alaisia 5 234,

kollegoja 5 591 ja muita 3 585). Keskiarvojen mukaan johtamistavoista yleisimmin käytetty on *toimintamahdollisuuksien luominen*. Lähes yhtä yleistä on *tien näyttäminen*. Kolmantena ja neljäntenä tulevat *prosessien kyseenalaistaminen ja rohkaiseminen*, jotka keskiarvojen mukaan asettuvat samalle tasolle. Harvimmin näistä viidestä esiintyy *yhteiseen visioon innostaminen*. Tämä järjestys on havaittu sekä itse- että havainnoitsija-arvioinneissa. Keskiarvoista on nähtävissä, että johtajat arvioivat itseään aavistuksen heikommaksi kaikissa muissa johtamistavoissa paitsi toimintamahdollisuuksien antamisessa. (Kouzes & Posner 2000, 2002.)

Tutkijat suorittivat aineistolle useita analyysyjä, jotka osoittivat mittarin sisältävän viisi faktoria. He käyttivät mm. pääkomponenttianalyysiä varimax-rotaatiolla ja Kaiser-normalisaatiolla sekä faktorianalyysiä pääakselifaktoroinnilla, iteroinnilla ja varimax-rotaatiolla. Vaikka muutamat väitteet saivat latauksia useammalle kuin yhdelle faktorille, oli niiden voimakkain lataus kuitenkin niissä johtamistoiminnoissa, mihin ne oli alun perin ajateltu kuuluvan. (Kouzes & Posner 2000, 2002.)

Mittarin reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaukseen virheettömyyttä. Virhe voi johtua mittauslaitteistosta, -tilanteesta tai muista satunnaisvirheistä. Reliabiliteetin avulla voidaan arvioida mittarin toimintaa sekä tarkastella, kuinka paljon mittausvirhe vaikuttaa tuloksiin. Sisäisellä reliabiliteetilla voidaan tarkastella, kuinka hyvin samaa ominaisuutta mittaamaan tarkoitettuja väittämiä tai kysymyksiä toimivat keskenään. (Nummenmaa 2010, 346–366.) LPI-mittarissa yhtä johtamistapaa mittaa kuusi väittämää, joita voidaan kutsua yksittäisiksi johtamistoiminnoiksi. Itsearviolomakkeiden sisäinen reliabiliteetti Cronbachin alfa-arvoilla vaihteli välillä 0.75 ja 0.87 ja havainnoitsija-arvioissa välillä 0.88 ja 0.92 (Kouzes & Posner 2002). Tulokset ovat hieman paremmat kuin LPI-mittarin alkuperäisessä testauksessa, jossa vastaavat arvot itsearviolle oli 0.70–0.85 ja havainnoitsija-arviolle 0.81–0.92 (Posner & Kouzes 1993, Vuorisen 2008 mukaan). Cronbachin alfa-arvoja 0.60 ja suuremmat pidetään hyvänä reliabiliteetin kertoimena (Aiken 1997, Kouzesin & Posnerin 2002 mukaan). Tämän tutkielman aineistosta lasketut reliabiliteettikertoimet esitellään luvussa 4.4.

Validiteetilla tarkoitetaan, kuinka hyvin mittari mittaa niitä ominaisuuksia, johon se on kehitetty. Vaikka mittarin reliabiliteetti olisi korkea, voi se silti selittää mitattavaa ominaisuutta huonosti, eli sen validiteetti on alhainen. Hyvässä mittarissa sekä reliabiliteetti että validiteetti ovat korkeat. Jos reliabiliteetti on matala, niin mittari ei voi koskaan olla validi. Validiteetti on myös aina riippuvainen siitä, mihin tarkoitukseen mittaria käytetään. (Nummenmaa 2010, 346–366.) LPI-mittarin validiteettia on arvioitu mm. faktori- ja regressioanalyysillä. Faktori-analyysin tuloksena on havaittavissa, että väittämät todella mittaavat vain tiettyä johtamista-

paa ja selittävät 60,5 % varianssista. Mittaria testattiin myös tekemällä regressioanalyysi pelkistä havainnoitsija-arvioista käyttämällä johtajan tehokkuutta riippuvana muuttujana ja viittä johtamistapaa riippumattomina muuttujina. Tulokset olivat erittäin merkitseviä ($F = 318.88, p < .0001$) ja johtamistoiminnot selittivät yli 55 % varianssista alaisten arvioinneissa johtajien tehokkuudesta. Validiteettia vahvistaa vielä se, että väittämät ja viisi johtamistapaa ovat muodostettu laadullisen tutkimuksen pohjalta. (Kouzes & Posner 2002.)

Hautala (2005) käytti LPI-mittarin muokattua suomenkielistä versiota hallintotieteen tutkimuksessaan. Aineisto koostui 900 johtajasta ja alaisesta. Faktorit latautuivat hieman eri tavalla kuin alkuperäisessä mittarissa, mutta järjestys oli samankaltainen sekä Suomessa että mittarin kotimaassa Yhdysvalloissa, mistä voi päätellä, että transformationaalinen johtaminen koetaan molemmissa maissa hyvin samalla tavalla. Viisi väittämää jouduttiin poistamaan niiden alhaisen latauksen vuoksi. Sisäisen reliabiliteetin kertoimet olivat tässä tutkimuksessa hieman alhaisemmat (0.59–0.90) kuin alkuperäisessä mittarissa. (Hautala 2005.)

Vuorinen (2008) on ollut merkittävässä roolissa LPI-mittarin Suomeen käyttöönotossa käyttäessään sitä väitöstutkimuksessaan yliopistosairaaloiden muutosjohtamisesta. Hän käänsi mittarin suomen kielelle, minkä jälkeen virallinen englannin kielen kääntäjä käänsi sen takaisin englanniksi ja tämä versio annettiin mittarin toisen kehittäjän tohtori Posnerin tarkastettavaksi. Täsmennysten jälkeen Vuorinen käänsi mittarin takaisin suomen kielelle. Tällä menetelmällä suomenkielinen versio vastaa mahdollisimman tarkasti alkuperäistä mittaria. Englannin kielessä johtamisen sanasto on laajempaa kuin suomen kielessä, ja tutkija halusi varmistua oikeista merkityksistä. Tutkija testasi osana tutkimustaan, miten LPI-mittari toimii suomalaisessa aineistossa. Tutkimukseen vastasi 294 esimiestä ja 1 307 alaista. Johtamistapojen yleisyyden järjestys oli erilainen alkuperäiseen mittariin verrattuna ainoastaan harvimmoin ilmenevissä johtamistavoissa. *Yhteiseen visioon innostamisen* sijaan harvimmoin esiintyi *prosessien kyseenalaistaminen*. Erona oli myös, että itsearviointien keskiarvot olivat noin yhden kokonaisluvun suurempia kuin havainnoitsija-arvioinneissa. Sisäisen reliabiliteetin kertoimet vaihtelivat välillä 0.61–0.88. Faktorianalyysin tuloksena muodostui viiden sijasta kolme faktoria, jotka Vuorinen nimesi seuraavasti: *tulevaisuussuuntautunut johtaminen*, *ihmisiä arvostava johtaminen* ja *johtamisen perusta*. (Vuorinen 2008.)

LPI-mittaria ei ole käytetty aikaisemmin Puolustusvoimien henkilöstön johtamisen tutkimuksessa. Yhdysvaltain ilmavoimissa mittaria on käytetty eräissä tutkimuksissa sairaanhoitajoukkojen johtajuuden tehokkuuden vertailuun (Randall 1998). Mittari on tarkoitettu yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioiden johtamisen mittaamiseen, joten on mielenkiintoista nähdä, kuinka se toimii sotilasorganisaatiossa rauhanajan johtajuuden mittaamiseen.

4.2 Kysymyslomakkeet

Kyselylomakkeita on kaksi: toinen esimiesten itsearviointiin ja toinen alaisten havainnoitsijaarviointiin (ks. liite 1 ja 2). Kysymykset ovat molemmissa lomakkeissa sisällöltään samat, joskin kysymysten muotoilu on erilainen vastaajan mukaan. Kysymyssarjat ovat Kouzesin ja Posnerin LPI-mittarin mukaiset ja Vuorinen (2008) on suomentanut ne väitöskirjansa teon yhteydessä. Vuorinen on ollut suoraan yhteydessä tohtori Posneriin, jonka kanssa yhteistyössä käännökset on suoritettu. LPI-mittarin luokitusasteikkona käytetään Likert-asteikkoa, jossa vaihteluväli on 1 (ei oikeastaan koskaan) – 10 (lähes aina).

Taulukko 1

LPI-mittarin luokitusasteikko.

Asteikko	Vastausvaihtoehdot
1	Ei oikeastaan koskaan
2	Hyvin harvoin
3	Harvoin
4	Silloin tällöin
5	Toisinaan
6	Joskus
7	Melko usein
8	Tavallisesti
9	Hyvin usein
10	Lähes aina

Taustamuuttujien selvittäminen on tärkeää mahdollisten alueellisten tai organisatoristen erojen havaitsemiseksi. Taustamuuttujina selvitettiin ikä, asema, palveluspaikka uudistuksen alkaessa ja sen jälkeen, työvuodet silloisessa joukko-osastossa, työvuodet Puolustusvoimissa sekä koulutustaso. Lisäksi kysyttiin, onko vastaaja joutunut vaihtamaan joukko-osastoa tai paikkakuntaa uudistuksen myötä. Asema, koulutustaso ja työvuodet pyydettiin antamaan, siten kuin ne olivat vuoden 2012 alussa, jotta esimerkiksi koulutuksen tai kokemuksen vaikutusta on mahdollista vertailla.

4.3 Aineiston keruu ja kvantitatiivisen tutkimusjoukon kuvaus

Kyselylomake oli täytettävissä Webropol-palvelun internetsivuilla elo–syyskuussa 2015. Lähetin kutsun kyselyyn sisäisellä sähköpostiviestillä kaikkien kolmen puolustushaaran nykyisten joukko-osastojen esikunnille, joiden oli määrä jakaa se omiin joukkoyksikköihinsä. Rajasin Pääesikunnan ja Maanpuolustuskorkeakoulun pois vastaajajoukosta, koska tutkin johtamista joukko-osastojen joukko- ja perusyksiköissä. Kyselyllä ei myöskään tavoiteta irtisanottuja tai henkilöitä, joiden määräaikaisia virkoja ei jatkettu osana puolustusvoimauudistusta. Organisaatiomuutosten ja henkilösiirtojen vuoksi on mahdollista, että kaikki muutoksen kohteena olevat henkilöt eivät saaneet tällä jakelulla kutsua kyselyyn. Olisi kuitenkin ollut hyvin työlästä selvittää kaikki toimipisteet, joihin henkilöstöä on mahdollisesti siirretty muista joukko-osastoista. Kyselyn lähetys koko Puolustusvoimien henkilöstön jakelulla ei myöskään tullut kysymykseen, koska henkilöstöä on ohjeistettu välttämään viestien lähetystä hyvin suurella jakelulla.

Alun perin kysely on tarkoitettu tehtäväksi siten, että itsearviolomake annetaan johtajalle täytettäväksi ja hän antaa havainnoitsijalomakkeet edelleen viidestä kymmeneen alaiselle (Kouzes & Posner 2002). Tarkoituksena ei kuitenkaan ollut tehdä parivertailua esimiehen ja alaisen välillä vaan tarkastella yksiköitä kokonaisuutena. Tästä syystä oli perusteltua, että kysely oli täytettävissä kutsun myötä Webropol-palvelussa. Tämä myös helpotti ja nopeutti merkittävästi aineiston keräämistä verrattuna siihen, että olisin lähettänyt lomakkeet jokaiselle perus- ja joukkoyksikön esimiehelle. Jokaisen joukko-osaston esikunta päättää, mihin tutkimuksiin ja kyselyihin heillä on resursseja osallistua, joten tämä keskustelu olisi pitänyt käydä jokaisen esikunnan kanssa erikseen.

Osallistujia on yhteensä 206. Näistä alaisia on 177, perusyksikön päällikköjä 21 ja joukkoyksikön komentajia 8 (taulukko 2). Suurin osa osallistujista ($n = 156$, 76 %) palvelee Ilmavoimissa. Vastaajien keski-ikä on 39,3 vuotta. Vastaajista on upseereita 100 (48,5 %), erikoisupseereita 20 (9,7 %), opistoupseereita 26 (12,6 %), aliupseereita 36 (17,5 %) ja siviilihenkilöstöä 24 (11,7 %). Varsinaista vastausprosenttia ei voida laskea, koska kysely oli avoin kaikille Puolustusvoimien joukko-osastoille ja on vaikeaa arvioida, mitkä joukko-osastot ovat antaneet henkilöstölleen luvan osallistua. Esimerkiksi UtJR:stä ja RLAIV:sta ei ollut yhtään osallistujaa. Puolustusvoimien henkilöstömäärä oli vuoden 2014 lopussa 13 513 henkilöä. Näistä oli upseereja 2 898 (21,4 %), erikoisupseereja 815 (6 %), opistoupseereja 1 993 (14,7 %), aliupseereja 2 299 (17 %) ja siviilejä 5 207 (38,5 %). Henkilöstön keski-ikä oli 42 vuotta. Yli 45-vuotiaita oli henkilöstöstä 6 136 (45,4 %). (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2014).

Taulukko 2

Vastaajamäärät ja vastaajien asema puolustushaaroittain ja joukko-osastoittain.

Puolustushaara	Joukko- osasto	N	Joukkoyksikön	Perusyksikön	Alainen
			komentaja	päällikkö	
			n	n	n
Ilmavoimat		156	5	15	136
	LAPLSTO	43	1	8	34
	KARLSTO	60	-	2	58
	SATLSTO	19	1	2	16
	ILMASK	33	2	3	28
	ILMAVE	1	1	-	-
Maavoimat					
	Kaikki	46	2	5	39
Merivoimat					
	Kaikki	4	1	1	2
Yhteensä		206	8	21	177

Vastaajien määrä on selvästi pienempi kuin olin odottanut ja kuin mikä palvelisi kokonaistutkimusta. Eräänä seikkana alhaiseen vastaajamäärään voi olla kyselyn ajankohtana vallinneet ongelmat tietojärjestelmissä. Monet vastaajat ilmoittivat, että internetiin pääsy ei onnistunut tai vastauslinkki ei toiminut. Lähetin joukko-osastoihin muistutuksen kyselystä, ja samalla kertasin ohjeet, mikäli internet ei käynnisty suoraan linkkiä napauttamalla. Internet-kysely on toimiessaan nopea ja tehokas tiedonkeruutapa (Heikkilä 2010, 69), mutta tämän tutkielman kyselyn kohdalla tietojärjestelmien ongelmat ovat varmasti aiheuttaneet vastaajissa turhautumista ja vastaamatta jättämistä.

Kyselyyn vastanneiden keski-ikä on 2,7 vuotta vähemmän kuin Puolustusvoimien henkilöstön keski-ikä vuonna 2014. Vastaajien ikäjakauma on hyvin samanlainen kuin koko henkilöstön ikäjakauma, jossa on kaksi huippua ikävuosien 30 ja 45 kohdalla. Vastaajissa on suhteessa enemmän upseereja ja vähemmän siviilejä kuin koko henkilöstössä. Muiden henkilöstöryhmien osuus vastaajissa on lähes samansuuruinen kuin koko henkilöstössä. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2014).

Pääesikunnan suunnitteluosaston ohjeen HJ286 (2013) mukaan tämä tutkielma ei tarvitse tutkimuslupaa, koska aineiston keruussa ei ole käytetty Puolustusvoimien henkilökisteritietoja eikä tutkielma ole lääketieteellinen.

4.4 Kvantitatiivisen aineiston analyysi

Analysoin Webropol-palvelulla kerätyn kvantitatiivisen aineiston IBM SPSS Statistics versio 23 -tilasto-ohjelmalla. Aineiston kuvailuun käytän keskiarvoja, -hajontaa, frekvenssejä sekä prosentteja. LPI-mittarin mukaisia johtamistapoja mittaavista kysymyksistä muodostin viisi summamuuttujaa, jotka perustuivat yksittäisten muuttujien keskiarvoihin. Summamuuttujat ovat Kouzesin ja Posnerin LPI-mittarin mukaiset.

Tarkastelin mittarin reliabiliteettia laskemalla summamuuttujien Cronbachin alfa-kertoimet käyttämällä mittarin mukaisia muuttujia. Joukkoyksiköiden komentajien määrä ($n = 8$) on liian vähäinen kertoimen laskemiseksi. Perusyksiköiden päälliköiden itsearviointit saavat kolmessa johtamistoiminnossa yli 0.7 kertoimia, mutta johtamistoiminnossa *toimintamahdollisuuksien luominen* ja *tien näyttäminen* kertoimet ovat alhaiset (0.546 ja 0.470). Tämä tarkoittaa, että noin puolessa tuloksista on satunnaisvirheen mahdollisuus, eivätkä tulokset anna välttämättä tietoa todellisesta keskiarvosta. Alhaiset kertoimet ovat todennäköisesti seurausta pienestä vastaajamäärästä. (Heikkilä 2010, 187) Tämä tulee ottaa huomioon alaisten ja päälliköiden keskiarvojen vertailussa. Alaisten tekemät havainnoitsija-arviot saivat korkeita sisäisen reliabiliteetin kertoimia. Kertoimet vaihtelivat välillä 0.92–0.948, mikä on korkeampi kuin Kouzesin ja Posnerin (2002) omissa testeissä. (Taulukko 3.)

Parametristen testien tekemisen ehtona on, että tulokset ovat normaalisti jakautuneita (Nummenmaa 2010, 154). Tarkastelin vastausten normaalijakautuneisuutta muuttujissa Kolmogorov–Smirnovin ja Shapiro–Wilkin testien avulla, mutta niiden mukaan erityisesti alaisten tekemät havainnoitsija-arvioinnit eivät ole normaalisti jakautuneita (Kolmogorov–Smirnov = .95, $p < .05$). Nummenmaan (2010, 155) ja Heikkilän (2010, 235) mukaan testi arvioi herkästi jakauman ei-normaaliksi. Jatkoin tarkastelua visuaalisesti histogrammikuvaajista sekä tutkimalla jakauman vinous- ja huipukkuuskertoimia. Tämän tarkastelun myötä päätin, että alaisten ja päälliköiden muuttujien keskiarvot noudattavat normaalijakaumaa riittävän hyvin. Perusyksikön päälliköiden vastauksissa ainoastaan summamuuttujan *toimintamahdollisuuksien luominen* on hieman vino oikealle. Sama on havaittavissa alaisten antamissa havainnoitsi-

ja-arvioissa. Joukkoyksikköjen komentajien vastauksia on vain kahdeksan, joten niiden tuloksiin tulee suhtautua varauksella.

Taulukko 3

Summamuuttujien Cronbachin alfa-kertoimet.

Johtamistapa	Ryhmä <i>n</i>	Cronbachin alfa -kerroin
Prosessien kyseenalaistaminen	Perusyksikön päällikkö = 21	.706
	Alainen = 174	.929
Yhteiseen visioon innostaminen	Perusyksikön päällikkö = 21	.785
	Alainen = 173	.944
Toimintamahdollisuuksien luominen	Perusyksikön päällikkö = 19	.546
	Alainen = 174	.945
Tien näyttäminen	Perusyksikön päällikkö = 21	.470
	Alainen = 172	.920
Rohkaiseminen	Perusyksikön päällikkö = 21	.720
	Alainen = 173	.948

Tarkastelen aineistosta komentajien ja päälliköiden itsearviointeja sekä päälliköiden ja alaisien havainnoitsija-arviointeja. Järjestelen muuttujat niiden keskiarvojen mukaan, jolloin saan selville, mitkä johtamistoiminnot ovat yleisimpiä ja mitkä vähiten käytettyjä. Summamuuttujien myötä selvitän johtamistapojen yleisyyttä. Vertailen itsearviointeja ja havainnoitsija-arviointeja sekä selvitän taustamuuttujien yhteyksiä johtamistapoihin. Tämän kautta pyrin selvittämään, miten yleinen kukin johtamistapa on muutoksen aikana ollut ja ilmeneekö esimiesten ja alaisten näkemyksissä eroja.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tulosten esittelyssä noudatan pääosin samanlaista rakennetta kuin Vuorisen (2008) väitöskirjassa. Joukkoyksikköjen komentajien ja perusyksikköjen päälliköiden arvioiden välinen vertailun tuloksiin tulee suhtautua vain suuntaa-antavina niiden pienten vastaajamäärien vuoksi. Esittelen kuitenkin tuloksina niiden keskiarvot niiltä osin, kun se on tarkoituksenmukaista. Tuloksien raportoinnissa pääpaino on alaisten arvioissa päälliköistä. Tarkastelen myös päälliköiden ja alaisten arvioiden eroja, mutta niissä tulee huomioida päälliköiden pieni vastaajamäärä ja itsearviointien matala reliabiliteetti.

Alaluvuissa 5.2–5.5 esittelen kyselylomakkeiden tulokset vastaajaryhmittäin. 30 kysymyksestä, jotka kuvaavat yksittäistä johtamistoimintaa, raportoin tuloksina 10 useimmin esiintyvää ja 10 harvimmista esiintyvää johtamistoimintaa. Lisäksi raportoin mittarin mukaisten summamuuttujien keskiarvot. Summamuuttujat kuvaavat Kouzesin ja Posnerin (2002, 2012a) muutosjohtamisen mallin mukaista viittä johtamistapaa.

5.1 Taustamuuttujat

Taustamuuttujina selvitin vastaajien ikää, koulutusastetta, henkilöstöryhmää, työvuosia Puolustusvoimissa, asemaa, palveluspaikkaa uudistuksen alkaessa ja sen jälkeen sekä sitä joutui-ko vastaaja vaihtamaan joukko-osastoa tai muuttamaan uudistuksen takia. Ryhmittelin taustamuuttujia saadakseni selkeämmän kuvan vastaajajoukosta. Muodostin ikäryhmät alle 30-vuotiaat tai 30-vuotiaat, 31–40-vuotiaat, 41–50-vuotiaat sekä 51-vuotiaat tai yli 51-vuotiaat. Työvuodet Puolustusvoimissa jaoin ryhmiin viisi vuotta tai alle, 6–15 vuotta ja 16 vuotta tai enemmän. Työvuodet joukko-osastossa ennen muutosta jaoin ryhmiin alle kaksi vuotta tai kaksi vuotta, 3–10 vuotta, 11–20 vuotta, 21 vuotta tai yli 21 vuotta.

Joukkoyksikköjen komentajat ovat iältään 38–47-vuotiaita. Kaikki ovat upseereita ja pääosin yleisesikuntaupseerikurssin ($n = 6$ eli 75 %) käyneitä. He ovat työskennelleet puolustusvoimissa 11–20 vuotta. Keskiarvo on 16,9 vuotta. Suurin osa komentajista on työskennellyt samassa joukko-osastossa ennen muutosta kaksi vuotta tai vähemmän. Komentajista yksi joutui vaihtamaan joukko-osastoa uudistuksen vuoksi. (Taulukko 4.)

Taulukko 4

Joukkoyksikköjen komentajien taustatiedot.

Taustamuuttuja		<i>n</i>	%
Ikä	31–40 vuotta	1	12,5
	41–50 vuotta	7	87,5
Koulutusaste	Upseerin tutkinto	1	12,5
	EUK	1	12,5
	YEK	6	75,0
Henkilöstöryhmä	Upseeri	8	100,0
Työvuodet puolustusvoimissa	6–15 vuotta	3	37,5
	≥ 16 vuotta	5	62,5
Työvuodet silloisessa joukko-osastossa	≤ 2 vuotta	5	62,5
	11–20 vuotta	3	37,5
Vaihtoi joukko-osastoa uudistuksen vuoksi	Kyllä	1	12,5
	Ei	7	87,5

Perusyksikköjen päälliköt ovat iältään 31–55-vuotiaita keski-ikä ollessa noin 40 vuotta. Kuitenkin suurin osa ($n = 13$ eli 61,9 %) on iältään 31–40-vuotiaita. Päälliköt jakautuvat kahteen henkilöstöryhmään: upseereihin ja erikoisupseereihin. Vastanneista 10 (47,6 %) on suorittanut esipäällikkökurssin, 6 (28,6 %) sotatieteiden maisteritutkinnon ja 1 (4,8 %) yleisesikuntaupseerikurssin. Muut 4 ovat todennäköisesti erikoisupseereita. Vastajat ovat työskennelleet puolustusvoimissa 4–29 vuotta. Keskiarvo on 14 vuotta. Suurin osa päälliköistä oli työskennellyt samassa joukko-osastossa ennen uudistuksen alkua 3–10 vuotta. Päälliköistä kahdeksan joutui vaihtamaan joukko-osastoa uudistuksen vuoksi. (Taulukko 5.)

Taulukko 5

Perusyksikköjen päälliköiden taustatiedot.

Taustamuuttuja		<i>n</i>	%
Ikä	31–40 vuotta	13	61,9
	41–50 vuotta	5	23,8
	≥ 51 vuotta	3	14,3
Koulutusaste	SM	6	28,6
	EUK	10	47,6
	YEK	1	4,8
	Joku muu	3	14,3
	Ei mikään	1	4,8
Henkilöstöryhmä	Upseeri	17	81,0
	Erikoisupseeri	4	19,0
Työvuodet puolustusvoimissa	≤ 5 vuotta	4	19,0
	6–15 vuotta	8	38,1
	≥ 16 vuotta	9	42,9
Työvuodet silloisessa joukko-osastossa	≤ 2 vuotta	2	9,5
	3–10 vuotta	10	47,6
	11–20 vuotta	7	33,3
	≥ 21 vuotta	2	9,5
Vaihtoi joukko-osastoa uudistuksen vuoksi	Kyllä	8	38,1
	Ei	13	61,9

Alaiset ovat iältään 25–62-vuotiaita ja keski-ikä on 39 vuotta. Moodi on 29–31 vuotta. Vastaajat edustavat kaikkia henkilöstöryhmiä: upseereita 75 (42,4 %), erikoisupseereita 16 (9 %), opistoupseereita 26 (14,7 %), aliupseereita 36 (20,3 %) ja siviilihenkilöstöä 24 (13,6 %). Alaiset ovat työskennelleet puolustusvoimissa 1–36 vuotta. Keskiarvo on 13,3 vuotta. Neljännes alaisista on työskennellyt Puolustusvoimissa viisi vuotta tai vähemmän. Työvuodet joukko-osastossa ennen muutosta vaihtelivat välillä 1–36 vuotta. Keskiarvo on 9,9 vuotta. Kuitenkin noin kaksi kolmannesta on työskennellyt samassa joukko-osastossa kymmenen vuotta tai vähemmän ja noin neljännes alaisista kaksi vuotta tai vähemmän. Alaisista kolmannes ($n = 59$, 33,3 %) joutui vaihtamaan joukko-osastoa uudistuksen vuoksi. (Taulukko 6.)

Taulukko 6

Alaisten taustatiedot.

Taustamuuttuja		<i>n</i>	%	
Ikä	≤ 30 vuotta	41	23,2	
	31–40 vuotta	64	36,2	
	41–50 vuotta	44	24,9	
	≥ 51 vuotta	26	14,7	
Koulutusaste	Upseerin tutkinto	7	4,0	
	SK	32	18,1	
	SM	23	13,0	
	EUK	6	3,4	
	YEK	2	1,1	
	Opistoupseerin tutkinto	22	12,4	
	Joku muu	30	16,9	
	Ei mikään	55	31,1	
	Henkilöstöryhmä	Upseeri	75	42,4
		Erikoisupseeri	16	9,0
Aliupseeri		36	20,3	
Siviilihenkilöstö		24	13,6	
Opistoupseeri		26	14,7	
Työvuodet puolustusvoimissa	≤ 5 vuotta	46	26,0	
	6–15 vuotta	71	40,1	
	≥ 16 vuotta	58	32,8	
Työvuodet silloisessa joukko-osastossa	≤ 2 vuotta	41	23,2	
	3–10 vuotta	75	42,4	
	11–20 vuotta	32	18,1	
	≥ 21 vuotta	29	16,4	
Vaihtoi joukko-osastoa uudistuksen vuoksi	Kyllä	59	33,3	
	Ei	118	66,7	

5.2 Joukkoyksikköjen komentajien itsearvioinnit muutosjohtamisestaan

Joukkoyksikköjen komentajat vastasivat itsearviointilomakkeeseen (liite 1), jossa kukin arvioi, kuinka usein kysymyksen mukaista johtamistoimintoa ilmeni hänen päivittäisessä toiminnassa puolustusvoimauudistuksen aikana. Kysymyksiä oli 30, joista esittelen tuloksina summamuuttujien keskiarvot, kymmenen useimmin ja kymmenen harvimmin esiintyvää johtamistoimintoa. Kymmenen useimmin esiintyvän johtamistoiminnan keskiarvot ovat välillä 8.75–9.63. Kymmenen harvimmin esiintyvän johtamistoiminnan keskiarvot ovat välillä 6.38–8.25. (Taulukko 8 ja 9.)

Summamuuttujien keskiarvojen mukaan komentajien yleisin johtamistapa on *toimintamahdollisuuksien luominen* (ka 8.75). Toiseksi yleisin on *tien näyttäminen* (ka 8.50). Kolmantena tulee *rohkaiseminen* (ka 8.46). Neljänneksi yleisin on *prosessien kyseenalaistaminen* (ka 8.35) ja viidentenä *yhteiseen visioon innostaminen* (ka 8.26). (Taulukko 7.)

Taulukko 7

Johtamistapojen keskiarvot ja -hajonnat komentajien itsearvioinneissa.

Johtamistapa	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>
Toimintamahdollisuuksien luominen	8	8.75	.58
Tien näyttäminen	8	8.50	.50
Rohkaiseminen	8	8.46	.52
Prosessien kyseenalaistaminen	8	8.35	.56
Yhteiseen visioon innostaminen	7	8.26	.45

Joukkoyksikköjen komentajat arvioivat, että heidän toiminnassaan yleisimmin ilmenee yhteistyöhön perustuvaa vuorovaikutuksen kehittämistä. Toiseksi yleisimmäksi he arvioivat antavansa kiitosta toisille ihmisille hyvin tehdystä työstä. Kolmanneksi yleisin johtamistoiminto on muiden kunnioittava ja arvoa antava kohtelu. Neljänneksi yleisimmin he pitävät kiinni tekemistään lupauksista ja sitoumuksista. Viidenneksi useimmin komentajat antavat tiimin jäsenten pyrkimyksille runsaasti arvostusta ja tukea. Kuudenneksi yleisin johtamistoiminto on keskustelu työn tekemiseen vaikuttavista tulevaisuuden suuntauksista. Seitsemänneksi yleisimmin komentajat arvioivat, että heillä on selvä johtamisfilosofia inhimillisten resurssien

johtamisessa ja kahdeksanneksi yleisimmin he kuuntelevat aktiivisesti erilaisia näkökantoja. Yhdeksänneksi yleisimmin he luovat kokonaiskuvaa siitä, mitä pyritään saavuttamaan. Kymmenenneksi yleisimmäksi johtamistoiminnoksi komentajat arvioivat näyttävän omalla esimerkillä, mitä odottavat muilta. (Taulukko 8.)

Taulukko 8

Kymmenen useimmin ilmenevää johtamistoimintoa komentajien itsearviointien mukaan.

Johtamistapa	Johtamistoiminto	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>
Toimintamahdollisuuksien luominen	4. Kehitän yhteistyöhön perustuvaa vuorovaikutusta niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa työskentelen.	8	9.63	.52
Rohkaiseminen	5. Annan kiitosta toisille ihmisille hyvin tehdystä työstä.	8	9.50	.76
Toimintamahdollisuuksien luominen	14. Kohtelen muita kunnioittavasti ja arvoa antaen.	8	9.25	.89
Tien näyttäminen	11. Pidän kiinni tekemistäni lupauksista ja sitoumuksista.	8	9.25	.71
Rohkaiseminen	30. Annan tiimin jäsenten pyrkimyksille runsaasti arvostusta ja tukea.	8	9.13	.64
Yhteiseen visioon innostaminen	2. Keskustelen niistä tulevaisuuden suuntauksista, jotka vaikuttavat siihen, miten työmme tehdään.	8	9.00	.00
Tien näyttäminen	26. Minulla on selvä johtamisfilosofia inhimillisten resurssien johtamisessani.	8	8.88	.64
Toimintamahdollisuuksien luominen	9. Kuuntelen aktiivisesti erilaisia näkökantoja.	8	8.87	1.13
Yhteiseen visioon innostaminen	22. Luon ”kokonaiskuvaa” siitä, mitä pyrimme saavuttamaan.	8	8.75	.46
Tien näyttäminen	1. Näytän omalla esimerkilläni, mitä odotan muilta.	8	8.75	.46

Joukkoyksikköjen komentajien itsearvioinneissa harvimmin esiintyi suoritusten juhlistamista uusin tavoin. Toiseksi harvimmin komentajat pyytävät palautetta oman käyttäytymisen vaikutuksesta muihin. Kolmanneksi harvimmin he vetoavat muihin, jotta he jakaisivat jännittävän haaveen tulevaisuudesta. Neljänneksi harvimmin käytettiin aikaa ja voimavaroja varmistamaan, että kaikki noudattavat yhteisesti sovittuja periaatteita. Viidenneksi harvimmin komen-

tajat näyttävät muille, kuinka heidän pitkän tähtäimen tavoitteita voidaan toteuttaa sitouttamalla yhteiseen visioon. Kuudenneksi harvimmin he haastavat kokeilemaan uusia ja innovatiivisia työtapoja. Seitsemänneksi harvimmin esiintyy ihmisten päätöksiä tukemista. Kahdeksanneksi harvimmin komentajat antavat alaisilleen mahdollisuuksia päättää, miten työskentelee. Yhdeksänneksi harvimmin johtamistoiminnoksi he arvioivat keskustelun työn korkeammasta tarkoituksesta. Kymmenenneksi harvimmin komentajat luovat innostavaa kuvaa tulevaisuudesta. (Taulukko 9.)

Taulukko 9

Kymmenen harvimmin ilmenevää johtamistoimintoa komentajien itsearviointien mukaan.

Johtamistapa	Johtamistoiminto	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>
Rohkaiseminen	25. Keksin uusia tapoja juhlistaa suorituksia.	8	6.38	1.77
Tien näyttäminen	16. Pyydän palautetta siitä, miten käyttäytymiseni vaikuttaa muiden suorituksiin.	8	7.63	1.06
Yhteiseen visioon innostaminen	12. Vetoan muihin, jotta he jakaisivat jännittävän haaveen tulevaisuudesta.	7	7.71	1.89
Tien näyttäminen	6. Käytän aikaa ja voimavaroja varmistaakseni, että ihmiset, joiden kanssa teen työtä noudattavat yhdessä sopimiamme periaatteita.	8	7.88	1.25
Yhteiseen visioon innostaminen	17. Näytän muille, kuinka heidän pitkän tähtäimen tavoitteensa voidaan toteuttaa sitoutumalla yhteiseen visioon.	8	7.88	.99
Prosessien kyseenalaistaminen	8. Haastan ihmiset kokeilemaan uusia ja innovatiivisia työtapoja.	8	8.13	1.13
Toimintamahdollisuuksien luominen	19. Tuen ihmisten yksin tekemiä päätöksiä.	8	8.13	1.36
Toimintamahdollisuuksien luominen	24. Annan ihmisille paljon valinnanvaraa ja vapauttaa päättää miten työskentelevät.	8	8.13	.83
Yhteiseen visioon innostaminen	27. Keskustelen aidon sitoutuneesti työmme korkeammasta tarkoituksesta ja merkityksestä.	8	8.13	1.13
Yhteiseen visioon innostaminen	7. Luon innostavaa kuvaa siitä, millainen tulevaisuutemme voisi olla.	8	8.25	.89

5.3 Perusyksikköjen päälliköiden havainnoitsija-arvioinnit muutosjohtamisesta

Perusyksikköjen päälliköt vastasivat havainnoitsija-arviointilomakkeeseen (liite 2), jossa he arvioivat, kuinka usein kysymyksen mukaista johtamistoimintoa ilmeni hänen esimiehensä (joukkoyksikön komentaja) päivittäisessä toiminnassa puolustusvoimauudistuksen aikana. Lomakkeessa oli taustakysymysten lisäksi 30 LPI-mittarin mukaista kysymystä ja tuloksina esittelen summamuuttujien keskiarvot sekä kymmenen yleisintä ja kymmenen harvimmin esiintyvää johtamistoimintoa. Kymmenen yleisimmän johtamistoiminnan keskiarvot ovat välillä 7.50–8.58 ja kymmenen harvimmin esiintyvän johtamistoiminnon 5.55–6.95. (Taulukko 11 ja 12.)

Perusyksikköjen päälliköiden havainnoitsija-arviointien summamuuttujien keskiarvojen mukaan komentajien yleisin johtamistapa on *toimintamahdollisuuksien luominen* (ka 7.63). Toiseksi yleisin on *rohkaiseminen* (ka 7.25). Kolmanneksi ja neljänneksi yleisimmät samalla keskiarvolla 7.18 ovat *yhteiseen visioon innostaminen* ja *tien näyttäminen*. Viidenneksi yleisin johtamistapa on *prosessien kyseenalaistaminen* (ka 6.79). (Taulukko 10.)

Taulukko 10

Johtamistapojen keskiarvot ja -hajonnat päälliköiden havainnoitsija-arvioinneissa.

Johtamistapa	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>
Toimintamahdollisuuksien luominen	18	7.63	1.91
Rohkaiseminen	20	7.25	1.91
Yhteiseen visioon innostaminen	19	7.18	1.78
Tien näyttäminen	19	7.18	1.81
Prosessien kyseenalaistaminen	20	6.79	1.83

Perusyksikköjen päälliköiden havainnoitsija-arviointien mukaan komentajien yleisin johtamistoiminto on lupauksista ja sitoumuksista kiinni pitäminen. Toiseksi yleisimpänä tulee muiden kunnioittava kohtelu. Kolmanneksi yleisimmin he luovat kokonaiskuvaa siitä, mitä pyritään saavuttamaan. Neljänneksi yleisimpänä he osoittavat ihmisille luottavan heidän kykyihinsä. Viidenneksi yleisimmin komentajat kuuntelevat aktiivisesti erilaisia näkökantoja.

Kuudenneksi yleisimmäksi johtamistoiminnoksi päälliköt arvioivat esimerkin näyttämisen ja seitsemänneksi sellaisten alaisten julkisen kannustamisen, jotka esimerkillään osoittavat sitoutuvansa yhteisiin arvoihin. Kahdeksanneksi yleisimmäksi arvioitiin kiitoksen antaminen hyvin tehdystä työstä. Yhdeksänneksi useimmin komentajat keskustelivat niistä tulevaisuuden suuntauksista, jotka vaikuttavat siihen, miten työ tehdään. Kymmenenneksi yleisin johtamistoiminto päälliköiden arvioiden mukaan on yhteistyöhön perustuvan vuorovaikutuksen kehittäminen. (Taulukko 11.)

Taulukko 11

Kymmenen useimmin ilmenevää komentajien johtamistoimintoa päälliköiden havainnoitsija-arviointien mukaan.

Johtamistapa	Johtamistoiminto	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>
Tien näyttäminen	11. Pitää kiinni tekemistään lupauksista ja sitoumuksista.	19	8.58	1.57
Toimintamahdollisuuksien luominen	14. Kohtelee muita kunnioittavasti ja arvoa antaen.	20	8.50	1.79
Yhteiseen visioon innostaminen	22. Luo ”kokonaiskuvaa” siitä, mitä pyrimme saavuttamaan.	20	8.30	1.84
Rohkaiseminen	10. Tekee ihmisille selväksi, että luottaa heidän kykyihinsä.	20	7.95	2.35
Toimintamahdollisuuksien luominen	9. Kuuntelee aktiivisesti erilaisia näkökantoja.	20	7.85	2.25
Tien näyttäminen	1. Näyttää omalla esimerkillä, mitä odottaa muilta.	20	7.85	2.30
Rohkaiseminen	20. Kannustaa julkisesti ihmisiä, jotka esimerkillään osoittavat sitoutuvansa yhteisiin arvoihin.	20	7.80	1.91
Rohkaiseminen	5. Antaa kiitosta toisille ihmisille hyvin tehdystä työstä.	20	7.60	2.21
Yhteiseen visioon innostaminen	2. Keskustelee niistä tulevaisuuden suuntauksista, jotka vaikuttavat siihen, miten työmme tehdään.	20	7.60	1.88
Toimintamahdollisuuksien luominen	4. Kehittää yhteistyöhön perustuvaa vuorovaikutusta niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa työskentelee.	18	7.50	2.12

Perusyksikköjen päälliköiden havainnoitsija-arviointien mukaan joukkoyksikköjen komentajien toiminnassa harvimmin näkyi palautteen pyytäminen siitä, miten käyttäytyminen vaikuttaa muiden suorituksiin. Toiseksi harvimmin komentajat kokeilevat ja ottavat riskejä huolimatta virheen mahdollisuuksista. Kolmanneksi harvimmin he keksivät uusia tapoja juhlistaa suorituksia. Neljänneksi harvimmin tulee innovatiivisten tapojen löytäminen toiminnan parantamiseksi. Viidenneksi harvimmaksi päälliköt arvioivat komentajien vetoavan muihin, jotta alaiset jakaisivat jännittävän haaveen tulevaisuudesta. Kuudenneksi harvimmin komentajat käyttävät aikaa ja voimavaroja varmistaakseen, että ihmiset noudattavat yhdessä sovittuja periaatteita. Seitsemänneksi harvimmin esiintyy johtamistoimintoa, jossa komentajat näyttävät, kuinka pitkän tähtäimen tavoitteita voidaan saavuttaa sitoutumalla yhteiseen visioon. Kahdeksanneksi harvimmin näkyi komentajien luova alaisten palkitseminen työstä projekteissa. Yhdeksänneksi harvimmin komentajat varmistivat työssä oppimisen toteutumisen. Kymmenenneksi harvimmin esiintyvä johtamistoiminto päälliköiden arviointien mukaan on innostavan tulevaisuudenkuvan luominen. (Taulukko 12.)

Taulukko 12

Kymmenen harvimmin ilmenevää komentajien johtamistoimintoa päälliköiden havainnoitsija-arviointien mukaan.

Johtamistapa	Johtamistoiminto	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>
Tien näyttäminen	16. Pyytää palautetta siitä, miten käyttäytymisen vaikuttaa muiden suorituksiin.	20	5.55	2.58
Prosessien kyseenalaistaminen	28. Kokeilee ja ottaa riskejä huolimatta virheiden mahdollisuuksista.	20	5.90	2.15
Rohkaiseminen	25. Keksii uusia tapoja juhlistaa suorituksia.	20	6.05	2.42
Prosessien kyseenalaistaminen	13. Etsii organisaationi muodollisten rajojen ulkopuolelta innovatiivisia tapoja parantaa toimintaamme.	20	6.35	2.21
Yhteiseen visioon innostaminen	12. Vetoaa muihin, jotta he jakaisivat jännittävän haaveen tulevaisuudesta.	20	6.60	1.85
Tien näyttäminen	6. Käyttää aikaa ja voimavaroja varmistaakseen, että ihmiset, joiden kanssa tekee työtä noudattavat yhdessä sopimiamme periaatteita.	20	6.75	2.47
Yhteiseen visioon innostaminen	17. Näyttää muille, kuinka heidän pitkän tähtäimen tavoitteensa voidaan toteuttaa sitoutumalla yhteiseen visioon.	20	6.80	2.07
Rohkaiseminen	15. Varmistaa, että ihmiset palkitaan luovasti panostuksestaan projekteissa.	20	6.85	2.56
Toimintamahdollisuuksien luominen	29. Varmistaa, että ihmiset kasvavat työssään oppimalla uusia taitoja ja kehittämällä itseään.	20	6.85	2.25
Yhteiseen visioon innostaminen	7. Luo innostavaa kuvaa siitä, millainen tulevaisuutemme voisi olla.	20	6.95	1.93

5.4 Perusyksiköjen päälliköiden itsearviointit muutosjohtamisesta

Perusyksiköiden päälliköt vastasivat itsearviointilomakkeeseen (liite 1), jossa kukin arvioi, kuinka usein kysymyksen mukaista johtamistoimintoa ilmeni hänen päivittäisessä toiminnassa puolustusvoimauudistuksen aikana. Kysymyksiä oli 30 ja tuloksina esittelen summamuuttujien keskiarvot sekä 10 useimmiten ja 10 harvimmin esiintyvää johtamistoimintoa.

LPI-mittarin viidestä johtamistavasta yleisin on *toimintamahdollisuuksien luominen* (ka 8.45). Toiseksi yleisin on *tien näyttäminen* (ka 8.06). Kolmanneksi yleisin on *rohkaiseminen* (ka 7.97). Neljänneksi yleisin johtamistoiminto on *yhteiseen visioon innostaminen* (ka 7.12) ja viidenneksi yleisin on *prosessien kyseenalaistaminen* (ka 6.93). (Taulukko 13.)

Taulukko 13

Johtamistapojen keskiarvot ja -hajonnat päälliköiden itsearvioinneissa.

Johtamistapa	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>
Toimintamahdollisuuksien luominen	19	8.45	.65
Tien näyttäminen	21	8.06	.81
Rohkaiseminen	21	7.97	.87
Yhteiseen visioon innostaminen	21	7.12	1.04
Prosessien kyseenalaistaminen	21	6.93	1.09

Perusyksikköjen päälliköiden itsearvioinneissa kymmenen yleisimmän johtamistoiminnon keskiarvot ovat välillä 8.29–9.57 ja kymmenen harvimmin esiintyvän keskiarvot välillä 6.14–7.05. Yleisin johtamistoiminto on muiden kunnioittava kohtelu. Toiseksi yleisin on lupauksista ja sitoumuksista kiinni pitäminen. Kolmanneksi yleisin johtamistoiminto on luottamuksen osoittaminen alaisten kykyihin. Neljäntenä on näyttää omalla esimerkillä, mitä odottaa muilta. Viidenneksi yleisimmin päälliköt arvioivat kuuntelevan aktiivisesti erilaisia näkökantoja. Kuudenneksi yleisin johtamistoiminto on yhteistyöhön perustuvan vuorovaikutuksen kehittäminen. Seitsemänneksi yleisintä on kiitoksen antaminen. Kahdeksanneksi yleisimmin päälliköt arvioivat varmistavansa, että ihmiset kasvavat työssään oppimalla uusia taitoja ja kehittämällä itseään. Yhdeksänneksi yleisimmin päälliköt arvioivat antavansa tiimin jäsenien pyrkimyksille runsaasti arvostusta ja tukea. Kymmenenneksi yleisin johtamistoiminto on sellaisten alaisten julkinen kannustaminen, jotka esimerkillään osoittavat sitoutuvansa yhteisiin arvoihin. (Taulukko 14.)

Taulukko 14

Kymmenen useimmin ilmenevää johtamistoimintoa päälliköiden itsearviointien mukaan.

Johtamistapa	Johtamistoiminto	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>
Toimintamahdollisuuksien luominen	14. Kohtelen muita kunnioittavasti ja arvoa antaen.	21	9.57	.68
Tien näyttäminen	11. Pidän kiinni tekemistäni lupauksista ja sitoumuksista.	21	9.24	.77
Rohkaiseminen	10. Teen ihmisille selväksi, että luotan heidän kykyihinsä.	21	8.90	.89
Tien näyttäminen	1. Näytän omalla esimerkilläni, mitä odotan muilta.	21	8.76	.94
Toimintamahdollisuuksien luominen	9. Kuuntelen aktiivisesti erilaisia näkökantoja.	21	8.52	.87
Toimintamahdollisuuksien luominen	4. Kehitän yhteistyöhön perustuvaa vuorovaikutusta niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa työskentelen.	20	8.50	1.10
Rohkaiseminen	5. Annan kiitosta toisille ihmisille hyvin tehdystä työstä.	21	8.48	1.17
Toimintamahdollisuuksien luominen	29. Varmistan, että ihmiset kasvavat työssään oppimalla uusia taitoja ja kehittämällä itseään.	21	8.29	1.06
Rohkaiseminen	30. Annan tiimin jäsenten pyrkimyksille runsaasti arvostusta ja tukea.	21	8.29	1.15
Rohkaiseminen	20. Kannustan julkisesti ihmisiä, jotka esimerkillään osoittavat sitoutuvansa yhteisiin arvoihin.	21	8.29	1.31

Perusyksikköjen päälliköiden itsearvioinneissa harvimmoin esiintyy johtamistoiminto, jossa päälliköt keksivät uusia tapoja juhlistaa suorituksia. Toiseksi harvimmoin päälliköt vetoavat muihin, jotta he jakaisivat jännittävän haaveen tulevaisuudesta. Kolmanneksi harvimmoin he näyttävät muille, kuinka heidän pitkän tähtäimen tavoitteensa voidaan toteuttaa sitoutumalla yhteiseen visioon. Neljänneksi harvimmaksi päälliköt arvioivat kokeilevansa ja ottavansa riskejä huolimatta virheiden mahdollisuuksista. Viidenneksi harvimmoin päälliköt etsivät organisaation ulkopuolelta tapoja parantaa toimintaa. Kuudenneksi harvimmoin päälliköt haastavat ihmisiä kokeilemaan uusia ja innovatiivisia työtapoja. Seitsemänneksi harvimmoin he keskustelvat aidon sitoutuneesti työn korkeammasta tarkoituksesta. Kahdeksanneksi harvimmoin päälliköt käyttävät aikaa ja voimavaroja varmistaakseen, että ihmiset käyttävät yhdessä sovit-
tuja periaatteita. Yhdeksänneksi harvimpana johtamistoimintona päälliköt luovat innostavaa

kuvaa siitä, millainen tulevaisuus voisi olla. Kymmenenneksi harvimmin päälliköt pyytävät palautetta siitä, miten heidän käyttäytyminen vaikuttaa muiden suorituksiin. (Taulukko 15.)

Taulukko 15

Kymmenen harvimmin ilmenevää johtamistoimintoa päälliköiden itsearviointien mukaan

Johtamistapa	Johtamistoiminto	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>
Rohkaiseminen	25. Keksin uusia tapoja juhlistaa suorituksia.	21	6.14	1.82
Yhteiseen visioon innostaminen	12. Vetoan muihin, jotta he jakaisivat jännittävän haaveen tulevaisuudesta.	21	6.19	1.63
Yhteiseen visioon innostaminen	17. Näytän muille, kuinka heidän pitkän tähtäimen tavoitteensa voidaan toteuttaa sitoutumalla yhteiseen visioon.	21	6.33	1.68
Prosessien kyseenalaistaminen	28. Kokeilen ja otan riskejä huolimatta virheiden mahdollisuuksista.	21	6.43	1.80
Prosessien kyseenalaistaminen	13. Etsin organisaationi muodollisten rajojen ulkopuolelta innovatiivisia tapoja parantaa toimintaamme.	21	6.57	2.13
Prosessien kyseenalaistaminen	8. Haastan ihmiset kokeilemaan uusia ja innovatiivisia työtapoja.	21	6.71	1.62
Yhteiseen visioon innostaminen	27. Keskustelen aidon sitoutuneesti työmme korkeammasta tarkoituksesta ja merkityksestä.	21	6.90	1.81
Tien näyttäminen	6. Käytän aikaa ja voimavaroja varmistaakseni, että ihmiset, joiden kanssa teen työtä noudattavat yhdessä sopimiamme periaatteita.	21	7.05	1.94
Yhteiseen visioon innostaminen	7. Luon innostavaa kuvaa siitä, millainen tulevaisuutemme voisi olla.	21	7.05	1.32
Tien näyttäminen	16. Pyydän palautetta siitä, miten käyttäytymiseni vaikuttaa muiden suorituksiin.	21	7.05	2.06

5.5 Alaisten arvioinnit perusyksikköjen päälliköiden muutosjohtamisesta

Alaiset vastasivat havainnoitsija-arviointilomakkeeseen (liite 2), jossa pyysin vastaajaa arvioimaan, kuinka usein kysymyksen mukaista johtamistoimintoa esiintyi hänen lähiesimiehensä päivittäisessä toiminnassa puolustusvoimauudistuksen aikana. Kysymyksiä oli 30, joista esitelen tuloksina johtamistapojen keskiarvot sekä kymmenen useimmin ja kymmenen harvimmin esiintyvää johtamistoimintoa. Kymmenen useimmin esiintyvän johtamistoiminnon kes-

kiarvot ovat välillä 6.59–7.76. Kymmenen harvimmin esiintyvän johtamistoiminnon keskiarvot ovat välillä 5.09–5.85. (Taulukko 17 ja 18.)

Yleisin johtamistapa on *toimintamahdollisuuksien luominen* (ka 6.82). Toisena on *tien näyttäminen* (ka 6.51). Kolmantena on *rohkaiseminen* (ka 6.36). Neljäntenä on *yhteiseen visioon innostaminen* (ka 5.78). Viidentenä on *prosessien kyseenalaistaminen* (ka 5.77). (Taulukko 16.)

Taulukko 16

Johtamistapojen keskiarvot ja -hajonnat alaisten havainnoitsija-arvioinneissa.

Johtamistapa	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>
Toimintamahdollisuuksien luominen	174	6.82	2.16
Tien näyttäminen	172	6.51	2.01
Rohkaiseminen	173	6.36	2.26
Yhteiseen visioon innostaminen	173	5.78	2.24
Prosessien kyseenalaistaminen	174	5.77	2.18

Alaisten vastausten mukaan esimiesten yleisin johtamistoiminto on pitää kiinni lupauksista ja sitoumuksista. Toiseksi yleisin johtamistoiminto on muiden kunnioittava ja arvoa antava kohdeltu. Kolmanneksi yleisimmin he osoittavat luottamusta alaisten kykyihin. Neljänneksi yleisimmin esimiehet antavat valinnanvaraa ja vapauttaa alaisten työskentelytapoihin. Viidenneksi yleisimmin he tukevat alaisten tekemiä päätöksiä. Kuudenneksi yleisimmin esimiehet antavat kiitosta hyvin tehdystä työstä. Seitsemänneksi yleisin johtamistoiminto on esimerkin näyttäminen. Kahdeksanneksi yleisimmin he kuuntelevat aktiivisesti näkökantoja. Yhdeksänneksi yleisin johtamistoiminto on yhteistyöhön perustuvan vuorovaikutuksen kehittäminen. Kymmenenneksi yleisimmäksi alaiset arvioivat esimiehen antavan tiimin jäsenten pyrkimyksille arvostusta ja tukea. (Taulukko 17.)

Taulukko 17

Kymmenen useimmin ilmenevää päälliköiden johtamistoimintoa alaisten havainnoitsija-arviointien mukaan.

Johtamistapa	Johtamistoiminto	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>
Tien näyttäminen	11. Pitää kiinni tekemistään lupauksista ja sitoumuksista.	174	7.76	2.12
Toimintamahdollisuuksien luominen	14. Kohtelee muita kunnioittavasti ja arvoa antaen.	175	7.56	2.43
Rohkaiseminen	10. Tekee ihmisille selväksi, että luottaa heidän kykyihinsä.	176	7.19	2.38
Toimintamahdollisuuksien luominen	24. Antaa ihmisille paljon valinnanvaraa ja vapauttaa päättää miten työskentelevät.	176	6.89	2.51
Toimintamahdollisuuksien luominen	19. Tukee ihmisten yksin tekemiä päätöksiä.	176	6.89	2.30
Rohkaiseminen	5. Antaa kiitosta toisille ihmisille hyvin tehdystä työstä.	176	6.87	2.39
Tien näyttäminen	1. Näyttää omalla esimerkillään, mitä odottaa muilta.	176	6.82	2.41
Toimintamahdollisuuksien luominen	9. Kuuntelee aktiivisesti näkökantoja.	176	6.81	2.40
Toimintamahdollisuuksien luominen	4. Kehittää yhteistyöhön perustuvaa vuorovaikutusta niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa työskentelee.	175	6.62	2.37
Rohkaiseminen	30. Antaa tiimin jäsenten pyrkimyksille runsaasti arvostusta ja tukea.	176	6.59	2.64

Alaisten vastausten mukaan esimiesten toiminnassa harvimmoin ilmeni johtamistoimintoa, jossa he vetoavat muihin, jotta he jakaisivat jännittävän haaveen tulevaisuudesta. Toiseksi harvimmoin esimiehet keksivät uusia tapoja juhlistaa suorituksia. Kolmanneksi harvimmoin esimiehet pyytävät palautetta siitä, miten käyttäytyminen vaikuttaa muiden suorituksiin. Neljänneksi harvimmoin esimiehet kokeilevat ja ottavat riskejä. Viidenneksi harvimmoin esiintyy johtamistoiminto, jossa sitoutumalla yhteiseen visioon toteutetaan pitkän tähtäimen tavoitteita. Kuudenneksi harvimmoin päälliköt luovat innostavaa kuvaa tulevaisuudesta. Seitsemänneksi harvimmoin etsitään organisaation ulkopuolelta innovatiivisia tapoja parantaa toimintaa. Kahdeksanneksi harvimmoin päälliköt haastavat alaisia kokeilemaan uusia ja innovatiivisia työtapoja. Yhdeksänneksi harvimmoin he keskustelevat työn korkeammasta tarkoituksesta. Kym-

menenneksi harvimmin alaiset arvioivat esimiestensä miettivän, mitä haasteista voi oppia. (Taulukko 18.)

Taulukko 18

Kymmenen harvimmin ilmenevää päälliköiden johtamistoimintoa alaisten havainnoitsija-arviointien mukaan.

Johtamistapa	Johtamistoiminto	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>
Yhteiseen visioon innostaminen	12. Vetoaa muihin, jotta he jakaisivat jännittävän haaveen tulevaisuudesta.	176	5.09	2.55
Rohkaiseminen	25. Keksii uusia tapoja juhlistaa suorituksia.	175	5.14	2.64
Tien näyttäminen	16. Pyytää palautetta siitä, miten käyttäytyminen vaikuttaa muiden suorituksiin.	174	5.24	2.52
Prosessien kyseenalaistaminen	28. Kokeilee ja ottaa riskejä huolimatta virheiden mahdollisuuksista.	176	5.29	2.69
Yhteiseen visioon innostaminen	17. Näyttää muille, kuinka heidän pitkän tähtäimen tavoitteensa voidaan toteuttaa sitoutumalla yhteiseen visioon.	176	5.45	2.54
Yhteiseen visioon innostaminen	7. Luo innostavaa kuvaa siitä, millainen tulevaisuus voisi olla.	176	5.55	2.54
Prosessien kyseenalaistaminen	13. Etsii organisaation muodollisten rajojen ulkopuolelta innovatiivisia tapoja parantaa toimintaa.	176	5.57	2.53
Prosessien kyseenalaistaminen	8. Haastaa ihmiset kokeilemaan uusia ja innovatiivisia työtapoja.	176	5.65	2.50
Yhteiseen visioon innostaminen	27. Keskustelee aidon sitoutuneesti työn korkeammasta tarkoituksesta ja merkityksestä.	176	5.72	2.61
Prosessien kyseenalaistaminen	18. Kysyy ”Mitä voimme oppia”, kun asiat eivät suju odotetusti.	176	5.85	2.60

5.6 Joukkoyksikköjen komentajien ja perusyksikköjen päälliköiden arviointien erojen tarkastelu

Joukkoyksikköiden komentajien itsearviointien ja perusyksikköiden päälliköiden havainnoitsija-arviointien välisen tilastollisen vertailun luotettavuus on heikko, koska vastaajamäärä on hyvin pieni ja erityisesti komentajien summamuuttujien reliabiliteetti alhainen. Arviointien ver-

tailu ei tällöin anna realistista kuvaa todellisuudesta. Esittelen kuitenkin johtamistapojen keskiarvot, mutta näistä ei ole tarkoituksenmukaista tehdä merkittäviä johtopäätöksiä.

Komentajat arvioivat johtamistapojensa esiintyvän useammin kuin mitä päälliköt heidän alaisinaan arvioi. Molemmat arvioivat yleisimmäksi johtamistavaksi *toimintamahdollisuuksien luominen*. Komentajien arvioissa toiseksi yleisin johtamistapa on *tien näyttäminen*, kun heidän alaisensa arvioivat sen olevan *rohkaiseminen*. Myös harvimminkin esiintyvässä johtamistavassa on eroja arvioiden välillä. Komentajien mukaan harvimminkin esiintyy *yhteiseen visioon innostaminen* ja päällikköjen mukaan *prosessien kyseenalaistaminen*. (Taulukko 19.)

Taulukko 19

Johtamistapojen keskiarvot ja -hajonnat komentajien itsearvioinneissa ja päälliköiden havainnoitsija-arvioinneissa sekä erojen merkitsevyys.

Johtamistapa	Komentaja			Päällikkö			Mann–Whitney U
	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>	<i>p</i> -arvo
Toimintamahdollisuuksien luominen	8	8.75	.58	18	7.63	1.91	.112
Tien näyttäminen	8	8.50	.50	19	7.18	1.81	.059
Rohkaiseminen	8	8.46	.52	20	7.25	1.91	.137
Prosessien kyseenalaistaminen	8	8.35	.56	20	6.79	1.83	.044
Yhteiseen visioon innostaminen	7	8.26	.45	19	7.18	1.78	.257

5.7 Perusyksikköjen päälliköiden ja alaisten arviointien erojen tarkastelu

Tarkastelen perusyksikköjen päälliköiden itsearviointien ja alaisten tekemien havainnoitsija-arviointien keskiarvojen eroja yksisuuntaisella varianssianalyysillä. ANOVA-malli olettaa, että muuttujien jakaumat noudattavat normaalijakaumaa, varianssit ovat yhtä suuret molemmissa ryhmissä, ryhmät ovat samansuuruisia ja ryhmäkoko on vähintään 20 (Nummenmaa 2010, 174, 194). Koska kaikki ehdot eivät täyty täydellisesti, käytän vertailussa myös epäparametrista Mann–Whitneyn *U*-testiä, jota voidaan käyttää, vaikka *t*-testin oletukset eivät olisi voimassa (Heikkilä 2010, 233–234; Nummenmaa 2010, 261).

Päälliköiden itsearviointien keskiarvot ovat jokaisen kysymyksen kohdalla suuremmat kuin alaisten tekemissä havainnoitsija-arvioinneissa. Pienimmillään ero on 0.5 ja suurimmillaan 2.06. Sanallisesti tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, esiintyykö tiettyä johtamistoimintoa päivittäisessä toiminnassa *toisinaan* vai *melko usein*. Päälliköiden ja alaisten arvioinneissa on tilastollisesti merkitsevä ero ($p < .01$) kaikissa muissa johtamistoiminnoissa, paitsi muuttujissa k8 ”Haastaa ihmiset kokeilemaan uusia ja innovatiivisia työtapoja”, k17 ”Näyttää muille, kuinka heidän pitkän tähtäimen tavoitteensa voidaan toteuttaa sitoutumalla yhteiseen visioon”, k19 ”Tukee ihmisten yksin tekemiä päätöksiä, k25 ”Keksii uusia tapoja juhlistaa suorituksia”, k27 ”Keskustelee aidon sitoutuneesti työn korkeammasta tarkoituksesta ja merkityksestä” ja k28 ”Kokeilee ja ottaa riskejä huolimatta virheiden mahdollisuuksista” ero on tilastollisesti melkein merkitsevä ($p < .05$). Johtamistoiminnoissa k6 ”Käyttää aikaa ja voimavaroja varmistukseen, että ihmiset, joiden kanssa tekee työtä noudattavat yhdessä sopimiamme periaatteita ja standardeja” ja k13 ”Etsii organisaation muodollisten rajojen ulkopuolelta innovatiivisia tapoja parantaa toimintaa” ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa päälliköiden ja alaisten arviointien välillä. (Taulukko 20.)

Päälliköt ja alaisen arvioivat kymmenen yleisintä ja kymmenen harvimmin esiintyvää johtamistoimintoa hyvin samalla tavalla, joskin järjestys on hieman erilainen. Yleisimmissä johtamistoiminnoissa vain kaksi ja harvimmissa vain yksi johtamistoiminto ovat erilaisia. Kolmeksi yleisimmäksi johtamistoiminnoksi molemmat ryhmät arvioivat muiden kunnioituksen, luottamuksen osoittamisen ja lupauksista kiinnipitämisen. Muita molempien yleiseksi arvioimia johtamistoimintoja ovat esimerkin näyttäminen, kiitoksen antaminen, erilaisten näkökantojen kuunteleminen, vuorovaikutuksen kehittäminen ja tuen antaminen. Päälliköt arvioivat lisäksi kannustavansa alaisia, jotka esimerkillään osoittavat sitoutuvansa yhteisiin arvoihin sekä varmistavansa alaisten työssä oppimista. Alaiset sen sijaan arvioivat päälliköiden tukevan alaisten päätöksiä ja antavan valinnanvaraa sen suhteen, miten alaiset työskentelevät. (Taulukko 14, 17 ja 20.)

Päälliköt ja alaiset arvioivat harvimmin esiintyväksi johtamistoiminnot, joissa esimies keksii uusia tapoja juhlistaa suorituksia sekä vetoaa muihin, jotta he jakaisivat jännittävän haaveen tulevaisuudesta. Muita molempien ryhmien harvoin esiintyviksi arvioituja johtamistoimintoja ovat riskien ottaminen, palautteen pyytäminen käyttäytymisen vaikutuksista suorituksiin, vision ja tulevaisuuden ja työ korkeamman merkityksen korostaminen ja uusien työtapojen kokeileminen. Eroavaisuuksina päälliköt arvioivat käyttävänsä harvoin aikaa varmistukseen, että ihmiset noudattavat yhdessä sovittuja periaatteita. Alaiset taas arvioivat päälliköiden harvemmin miettivän, mitä voisi oppia, kun asiat eivät suju odotetusti. (Taulukko 15, 18 ja 20.)

Taulukko 20

Johtamistoimintojen keskiarvot, -hajonnat päälliköiden itsearvioinneissa ja alaisten havainnoitsija-arvioinneissa sekä erojen merkitsevyys.

Muuttuja	Päällikkö			Alainen			<i>t</i> -testi	Mann–Whitney U
	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>	<i>p</i> -arvo	<i>p</i> -arvo
k1	21	8.76	.94	176	6.82	2.41	.000	.000
k2	21	8.05	1.12	176	6.39	2.51	.000	.002
k3	21	7.33	1.49	175	5.90	2.47	.001	.013
k4	20	8.50	1.10	175	6.62	2.37	.000	.000
k5	21	8.48	1.17	176	6.88	2.39	.000	.002
k6	21	7.05	1.94	176	6.55	2.28	.340	.424
k7	21	7.05	1.32	176	5.55	2.54	.000	.014
k8	21	6.71	1.62	176	5.65	2.50	.012	.081
k9	21	8.52	.87	176	6.81	2.40	.000	.001
k10	21	8.90	.89	176	7.19	2.38	.000	.000
k11	21	9.24	.77	174	7.76	2.12	.000	.000
k12	21	6.19	1.63	176	5.09	2.55	.010	.078
k13	21	6.57	2.13	176	5.57	2.53	.083	.101
k14	21	9.57	.68	175	7.56	2.43	.000	.000
k15	21	7.71	1.59	175	6.08	2.48	.000	.002
k16	21	7.05	2.06	174	5.24	2.52	.001	.001
k17	21	6.33	1.68	176	5.45	2.54	.042	.152
k18	21	7.24	1.70	176	5.85	2.60	.002	.018
k19	20	7.85	1.63	176	6.89	2.30	.024	.070
k20	21	8.29	1.31	175	6.37	2.61	.000	.001
k21	21	8.14	1.01	175	6.35	2.40	.000	.000
k22	21	8.19	1.29	173	6.54	2.54	.000	.004
k23	21	7.29	1.45	175	6.30	2.40	.010	.162
k24	21	8.05	1.28	176	6.89	2.51	.001	.055
k25	21	6.14	1.82	175	5.14	2.64	.031	.104
k26	21	8.10	2.00	175	6.40	2.56	.001	.002
k27	21	6.90	1.81	176	5.72	2.61	.011	.063
k28	21	6.43	1.80	176	5.29	2.69	.015	.073
k29	21	8.29	1.06	176	6.23	2.59	.000	.000
k30	21	8.29	1.15	176	6.59	2.64	.000	.005

Johtamistapojen vertailussa päälliköt ja alaiset arvioivat johtamistavat yhtä yleisiksi. Päälliköiden itselleen antamat pisteet ovat suurempia kuin alaisten antamat. Keskiarvojen erot päälliköiden itsearvioinneissa ja alaisten havainnoitsija-arvioinneissa ovat tilastollisesti merkitseviä ($p < .01$) kaikissa summamuuttujissa. Molemmat ryhmät arvioivat yleisimmäksi johtamistavaksi *toimintamahdollisuuksien luominen*. Toiseksi yleisin on *tien näyttäminen*. Kolman-

neksi yleisin on *rohkaiseminen*. Neljänneksi yleisin on *yhteiseen visioon innostaminen*. Viimeisenä tulee *prosessien kyseenalaistaminen*. (Taulukko 21.)

Taulukko 21

Johtamistapojen keskiarvot ja -hajonnat päälliköiden itsearvioinneissa ja alaisten havainnoitsija-arvioinneissa.

Johtamistapa	Päällikkö			Alainen			<i>t</i> -testi	Mann–Whitney U
	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>	<i>p</i> -arvo	<i>p</i> -arvo
Toimintamahdollisuuksien luominen	19	8.45	.65	174	6.82	2.16	.000	.000
Tien näyttäminen	21	8.06	.81	172	6.51	2.01	.000	.000
Rohkaiseminen	21	7.97	.87	173	6.36	2.26	.000	.001
Yhteiseen visioon innostaminen	21	7.12	1.04	173	5.78	2.24	.000	.009
Prosessien kyseenalaistaminen	21	6.93	1.09	174	5.77	2.18	.000	.023

5.8 Taustamuuttujien yhteys perusyksikköjen päälliköiden muutosjohtamiseen

Tarkastelen, löytyykö päälliköiden itsearvioinneissa tai alaisten havainnoitsija-arvioinneissa eroja taustamuuttujien suhteen. Erojen havaitsemiseen käytän Kruskal–Wallisin testiä, joka sopii eroavaisuuksien tarkasteluun useiden ryhmien välillä. Tämä testi on yksisuuntaisen varianssianalyysin (ANOVA) epäparametrinen vastine ja käytän sitä, koska ryhmäkoot eri taustamuuttujien sisällä ovat liian pieniä parametrisille testeille (Nummenmaa 2010, 194, 266–267). Jos havaitsen taustamuuttujan ja arvioinnin välillä yhteyden, tarkastelen niitä syvällisemmin. Taustamuuttujissa ikä, työvuodet Puolustusvoimissa ja työvuodet joukko-osastossa käytän samoja luokitteluja kuin aikaisemmassa luvussa otoksen taustatietojen esittelyssä. Taustamuuttuja ikä on jaettu ryhmiin 30 vuotta tai alle, 31–40 vuotta, 41–50 vuotta ja 51 tai vanhempi. Työvuodet Puolustusvoimissa on jaettu ryhmiin 5 vuotta tai alle, 6–15 vuotta ja yli 16 vuotta. Työvuodet joukko-osastossa on jaettu ryhmiin 2 vuotta tai vähemmän, 3–10 vuotta, 11–20 vuotta ja 21 vuotta tai enemmän.

Perusyksikköjen päälliköiden itsearviointien mukaan taustamuuttujilla ikä, koulutusaste, henkilöstöryhmä, työvuodet Puolustusvoimissa, palvelupaikka ennen uudistusta, työvuodet joukko-osastossa, joukko-osaston vaihto uudistuksen myötä ja palvelupaikka nyt ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä johtamistapoihin. (Taulukko 22.)

Taulukko 22

Taustamuuttujien yhteys päälliköiden itsearviointeihin, Kruskal–Wallisin testin p-arvot.

Taustamuuttuja	Prosessien kyseen- alaistaminen	Yhteiseen visioon in- nostaminen	Toiminta- mahdolli- suuksien luominen	Tien näyttä- minen	Rohkaise- minen
Ikä	.227	.332	.152	.754	.352
Koulutusaste	.690	.400	.791	.911	.469
Henkilöstöryhmä	.787	.559	.514	.857	.753
Työvuodet PV:ssä	.766	.936	.817	.983	.447
Palvelupaikka en- nen muutosta	.214	.172	.339	.693	.263
Työvuodet J-OS	.587	.540	.702	.452	.639
J-OS vaihto	.971	.467	.671	.145	.885
Palvelupaikka nyt	.341	.641	.256	.701	.161

Alaisten havainnoitsija-arvioissa iällä, palvelupaikalla tai joukko-osaston vaihdolla uudistuksen vuoksi ei ole tilastollisesti merkitsevää vaikutusta johtamistapoihin. Työvuosilla Puolustusvoimissa on suuntaa antavaa ($p < .1$) yhteyttä ja koulutusasteella on tilastollisesti melkein merkitsevä ($p < .05$) yhteys johtamistapoihin. Työvuosilla joukko-osastossa ennen muutoksen alkua on tilastollisesti merkitsevä ($p < .01$) yhteys johtamistapoihin. Henkilöstöryhmällä on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < .001$) yhteys johtamistapoihin. (Taulukko 23.)

Taulukko 23

Taustamuuttujien yhteys alaisten havainnoitsija-arviointeihin, Kruskal–Wallisin testin p-arvot.

Taustamuuttuja	Prosessien kyseenalaistaminen	Yhteiseen visioon innostaminen	Toimintamahdollisuuksien luominen	Tien näyttäminen	Rohkaisu
Ikä	.040	.071	.184	.169	.171
Koulutusaste	.002	.014	.004	.005	.013
Henkilöstöryhmä	.000	.000	.000	.000	.000
Työvuodet PV:ssä	.007	.053	.027	.051	.056
Palveluspaikka ennen muutosta	.847	.879	.956	.900	.898
Työvuodet J-OS	.008	.005	.003	.005	.007
J-OS vaihto	.985	.374	.606	.688	.623
Palveluspaikka nyt	.419	.326	.377	.250	.336

5.8.1 Koulutusasteen yhteys muutosjohtamiseen

Selvitän koulutusasteen vaikutusta päälliköiden itsearviointeihin varianssianalyysin avulla. Jaoin päälliköt koulutusasteen myötä kahteen noin yhtä suureen ryhmään, joista toisessa ovat esiupseerikurssin käyneet ja toisessa kaikki muut. Tilastollisten testien mukaan esiupseerikurssilla ei ole yhteyttä johtamistapojen keskiarvoihin. Molemmat ryhmät arvioivat yleisimmäksi johtamistavaksi *toimintamahdollisuuksien luominen*, toiseksi yleisimmäksi *tien näyttäminen*, kolmanneksi *rohkaisu*, neljänneksi *yhteiseen visioon innostaminen* ja viidenneksi *prosessien kyseenalaistaminen*. (Taulukko 24.)

Taulukko 24

Johtamistapojen keskiarvot päälliköiden itsearvioinneissa ryhmitelty koulutusasteen mukaan.

Johtamistapa	EUK			Jokin muu			Mann–Whitney U
	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>	<i>p</i> -arvo
Toimintamahdollisuuksien luominen	9	8.48	.54	10	8.42	.77	1.000
Tien näyttäminen	10	8.13	.91	11	7.98	.76	.595
Rohkaisuaminen	10	7.95	.65	11	7.98	1.07	.916
Yhteiseen visioon innostaminen	10	7.07	1.19	11	7.17	.94	.972
Prosessien kyseenalaistaminen	10	7.02	1.15	11	6.85	1.09	.697

Alaisten keskiarvoista silmämääräisesti erottuu, että kaaderiupseerien arvioissa päälliköiden johtamistavat esiintyvät useammin päivittäisessä toiminnassa kuin muiden arvioissa (taulukko 25). Jaoin alaiset kahteen ryhmään koulutusasteen mukaan. Toisessa ryhmässä ovat kaaderiupseerit ja toisessa opistoupseerit sekä muut alaiset. Varianssianalyysin mukaan päälliköiden johtamistavoissa on kaaderiupseerien ja muiden arviointien välillä tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < .001$) ero. Kaaderiupseerit arvioivat johtamistapojen yleisyyden muuten samoin kuin alaiset kokonaisuutena, mutta heidän arvioinneissa harvimminkin esiintyy *yhteiseen visioon innostaminen*, kun muiden alaisten mukaan harvimminkin esiintyy *prosessien kyseenalaistaminen*. (Taulukko 26.)

Taulukko 25

Johtamistapojen keskiarvot havainnoitsija-arvioinneissa koulutusasteittain.

Koulutusaste	<i>n</i>	Prosessien kyseen- alaistaminen	Yhteiseen visioon innostami- nen	Toiminta- mahdolli- suuksien luominen	Tien näyt- ttäminen	Rohkaise- minen
Upseerin tutkinto	7	6.76	6.48	7.50	7.10	7.29
Sotatieteen kandidaatti	31	6.84	6.78	7.83	7.52	7.38
Sotatieteen maisteri	23	6.48	6.43	7.81	7.20	7.07
EUK	6	6.75	6.86	7.39	7.10	7.00
YEK	1	8.83	8.33	8.83	8.67	8.83
Opistoupseerin tutkin- to	22	5.10	4.95	6.22	5.83	5.68
Joku muu	30	5.27	5.44	6.47	5.93	6.03
Ei mikään	53	5.09	5.19	6.04	6.03	5.68

Taulukko 26

Johtamistapojen keskiarvot kaaderiupseerien ja muiden alaisten havainnoitsija-arvioinneissa.

Johtamistapa	Kaaderi- upseeri		Muut		<i>t</i> -testi	Mann- Whitney U
	<i>n</i>	\bar{x}	<i>n</i>	\bar{x}	<i>p</i> -arvo	<i>p</i> -arvo
Toimintamahdollisuuksien luominen	69	7.77	105	6.19	.000	.000
Tien näyttäminen	68	7.36	104	5.96	.000	.000
Rohkaisu	68	7.26	105	5.78	.000	.000
Prosessien kyseenalaistami- nen	68	6.74	106	5.15	.000	.000
Yhteiseen visioon innosta- minen	68	6.66	105	5.21	.000	.000

5.8.2 Henkilöstöryhmän yhteys muutosjohtamisen arviointeihin

Johtamistapojen keskiarvoissa henkilöstöryhmien välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < .001$) ero alaisten havainnoitsija-arviointien mukaan (taulukko 23). Päälliköiden itsearviointeissa ei ollut merkitsevää eroa henkilöstöryhmien välillä, mikä on selitettävissä sillä, että päälliköt ovat aina upseereita tai erikoisupseereita (taulukko 22). Tarkastelen henkilöstöryhmien välisiä eroja havainnoitsija-arvioinneista varianssianalyysin (ANOVA) avulla. Upseerien vastaukset eroavat aliupseerien, siviilihenkilöstön ja opistoupseerien arvioinneista (merkitsevyydellä $p < .05$) kaikissa muissa paitsi johtamistavassa *yhteiseen visioon innostaminen*. Upseerien arvioinnit eivät eroa erikoisupseerien arvioinneista missään johtamistavassa. Johtamistavassa *toimintamahdollisuuksien luominen* erikoisupseerien arvioinnit eroavat aliupseereiden arvioinneista. Kaikkien ryhmien arvioinnit kolmen useimmin esiintyvän johtamistavan järjestyksestä ovat samat: *toimintamahdollisuuksien luominen*, *tien näyttäminen*, *rohkaiseminen*. Harvimmin esiintyi upseerien, erikoisupseerien ja opistoupseerien mukaan *yhteiseen visioon innostaminen*, kun taas aliupseerien ja siviilihenkilöstön mukaan harvimmin esiintyi *prosessien kyseenalaistaminen*. Suurin ero arvioinneissa on upseerien ja siviilihenkilöstön välillä. Näiden ryhmien välillä on jokaisen johtamistavan esiintyvyyden välillä eroa ainakin kaksi pistettä. (Taulukko 27.)

Taulukko 27

Johtamistapojen keskiarvot havainnoitsija-arvioinneissa henkilöstöryhmittäin.

Koulutusaste	<i>n</i>	Prosessien kyseen- alaistami- nen	Yhteiseen visioon in- nosta- minen	Toiminta- mahdolti- suuksien luominen	Tien näyt- täminen	Rohkai- seminen
Upseeri	73	6.68 ^{abc}	6.62 ^{ab}	7.77 ^{abc}	7.37 ^{abc}	7.29 ^{abc}
Erikoisupseeri	15	5.78	5.74	7.39 ^d	6.77	6.61
Aliupseeri	35	5.31 ^a	5.32	5.94 ^a	5.98 ^a	5.58 ^a
Siviilihenkilöstö	24	4.24 ^b	4.63 ^a	5.20 ^{bd}	5.04 ^b	5.02 ^b
Opistoupseeri	25	5.23 ^c	5.17 ^b	6.40 ^c	6.00 ^c	5.88 ^c

Samalla yläindeksillä merkityt keskiarvot (^{a,b,c,d}) poikkeaa toisistaan merkitsevyydellä $p < .05$.

Post hoc -testit = Games–Howell.

5.8.3 Joukko-osaston lakkautuksen yhteys muutosjohtamiseen

Tarkastelen, onko lakkautettujen joukko-osaston päälliköiden arvioinneissa eroja säilyneiden joukko-osaston päälliköiden arviointeihin. Jaoin päälliköt kahteen ryhmään sen mukaan, palvelivatko he lakkautetussa vai säilyneessä joukko-osastossa. Suoritin varianssianalyysin sekä Mann–Whitneyn U -testin johtamistapaa kuvaaville summamuuttujille. Tilastollisen analyysin mukaan johtamistapojen keskiarvoissa ei ole merkitsevää eroa lakkautettujen ja säilyvien joukko-osastojen päälliköiden itsearviointien välillä. (Taulukko 28.)

Taulukko 28

Päälliköiden itsearviointien keskiarvot ja -hajonnat lakkautetuissa ja säilyneissä joukko-osastoissa.

Johtamistapa	Lakkautettu J-OS			Säilyvä J-OS			t -testi	Mann–Whitney U
	n	\bar{x}	sd	n	\bar{x}	sd	p -arvo	p -arvo
Toimintamahdollisuuksien luominen	6	8.39	.79	13	8.47	.61	.799	.860
Tien näyttäminen	6	8.14	.78	15	8.02	.85	.775	.667
Rohkaiseminen	6	7.83	.98	15	8.02	.86	.666	.458
Yhteiseen visioon innostaminen	6	7.19	.77	15	7.09	1.15	.840	.784
Prosessien kyseenalaistaminen	6	6.81	.99	15	6.98	1.16	.753	.532

Jaoin alaiset päälliköiden tapaan kahteen ryhmään sen mukaan, palvelivatko he lakkautetussa vai säilyneessä joukko-osastossa. Suoritin varianssianalyysin sekä epäparametrisen testin ryhmien vertailuun. Testien mukaan ryhmien välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa. Lakkautettujen joukko-osastojen alaiset arvioivat päälliköiden johtamistapojen esiintyvän useammin kuin säilyneissä joukko-osastoissa. Erityisesti johtamistavat *toimintamahdollisuuksien luominen* ja *rohkaiseminen* saivat hieman suurempia keskiarvoja. Lakkautettavien joukko-osastojen alaiset arvioivat johtamistavan *rohkaiseminen* esiintyvän toiseksi yleisimmin, kun taas säilyvissä joukko-osastoissa toiseksi yleisimmäksi arvioitiin *tien näyttäminen*. (Taulukko 29.)

Taulukko 29

Johtamistapojen keskiarvot ja -hajonnat alaisten havainnoitsija-arvioinneissa lakkautetuissa ja säilyneissä joukko-osastoissa.

Johtamistapa	Lakkautettu J-OS			Säilyvä J-OS			<i>t</i> -testi	Mann–Whitney U
	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>	<i>p</i> -arvo	<i>p</i> -arvo
Toimintamahdollisuuksien luominen	43	7.22	1.90	131	6.68	2.23	.158	.196
Rohkaiseminen	44	6.86	1.90	129	6.19	2.35	.061	.179
Tien näyttäminen	44	6.66	1.86	128	6.46	2.07	.565	.795
Yhteiseen visioon innostaminen	43	5.83	2.02	130	5.77	2.32	.869	.916
Prosessien kyseenalaistaminen	44	5.78	1.90	130	5.76	2.28	.956	.792

5.8.4 Työkokemuksen yhteys muutosjohtamisen kokemukseen

Varianssianalyysin mukaan työvuosilla joukko-osastossa on yhteys alaisten havainnoitsija-arviointeihin (taulukko 23). Jaoin henkilöstön neljään ryhmään sen mukaan, kuinka monta vuotta henkilö on palvellut silloisessa joukko-osastossa ennen uudistuksen alkua. Ensimmäisessä ryhmässä ovat kaksi vuotta tai vähemmän palvelleet, toisessa kolmesta kymmeneen vuotta palvelleet, kolmannessa ryhmässä 11–20 vuotta palvelleet ja neljännessä ryhmässä 21 vuotta tai enemmän palvelleet. Kaksi vuotta tai vähemmän samassa joukko-osastossa palvelleet arvioivat johtamistapojen esiintyvän useimmin verrattuna muihin ryhmiin. Kaksi vuotta tai vähemmän palvelleiden arvioinnit eroavat tilastollisesti kaikissa johtamistavoissa 21 vuotta tai enemmän palvelleiden arvioinneista. Kaksi vuotta tai vähemmän palvelleiden arvioinnit eroavat tilastollisesti myös kaikkien muiden ryhmien kanssa johtamistavoissa *yhteiseen visioon innostaminen*, *toimintamahdollisuuksien luominen* ja *tien näyttäminen*. Johtamistavassa *rohkaiseminen* kaksi vuotta tai vähemmän palvelleiden arvioinnit erosivat tilastollisesti vain 11–20 vuotta ja 21 vuotta tai enemmän palvelleiden arvioinneista. 21 vuotta tai enemmän palvelleiden alhaisia tuloksia voi selittää se, että kaksi kolmasosaa heistä kuuluu henkilöstöryhmiin siviilihenkilöstö ja opistoupseerit, jotka luvun 5.8.2 mukaan antavat selkeästi alhaisempia arvioita kuin upseerit. (Taulukko 30.)

Taulukko 30

Johtamistapojen keskiarvot alaisten havainnoitsija-arvioinneissa ryhmitelty joukko-osastossa palveltujen työvuosien mukaan.

Työvuodet joukko-osastossa	<i>n</i>	Prosessien kyseenalaistaminen \bar{x}	Yhteiseen visioon innostaminen \bar{x}	Toimintamahdollisuuksien luominen \bar{x}	Tien näyttäminen \bar{x}	Rohkaisu-minen \bar{x}
≤ 2 vuotta	39–40	6.65 ^a	6.87 ^{abc}	7.78 ^{abc}	7.46 ^{abc}	7.26 ^{ab}
3–10 vuotta	73–75	5.84	5.70 ^a	6.82 ^a	6.41 ^a	6.42
11–20 vuotta	30–32	5.30	5.09 ^b	6.28 ^b	6.01 ^b	5.72 ^a
≥ 21 vuotta	28–29	4.89 ^a	5.27 ^c	6.07 ^c	5.98 ^c	5.64 ^b

Samalla yläindeksillä merkityt keskiarvot (^{a,b,c}) poikkeaa toisistaan merkitsevyystasolla $p < .05$.

Post hoc -testit = Games–Howell.

5.9 Muutosjohtaminen Ilmavoimien joukko-osastoissa

Tarkastelen Ilmavoimien joukko-osastojen perusyksikköjen päälliköiden itsearviointeja muutostohtamisesta puolustusvoimauudistuksen aikana kokonaisuutena, koska vastaajamäärän ollessa pieni ei ole järkevää vertailla joukko-osastoja toisiinsa. Tilastollisesti arvioinneissa on eroa (merkitsevyystasolla $p < .05$) joukko-osastojen välillä johtamistavassa *yhteiseen visioon innostaminen* ja tarkastelun jälkeen ero johtunee Lapin lennoston selkeästi alemmista pisteistä ($\bar{x} = 6.00$) muihin joukko-osastoihin ($\bar{x} = 7.67$) verrattuna. Päälliköiden itsearviointien mukaan yleisimmin heidän toiminnassaan esiintyy johtamistapa *toimintamahdollisuuksien luominen*, toiseksi yleisimmin *rohkaisu-minen*, kolmanneksi *tien näyttäminen*, neljänneksi *prosessien kyseenalaistaminen* ja harvimmin *yhteiseen visioon innostaminen*. (Taulukko 31.)

Taulukko 31

Johtamistapojen keskiarvot ja -hajonnat Ilmavoimien joukko-osastoissa päälliköiden itsearviointien mukaan.

Johtamistapa	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>	Kruskal–Wallis <i>p</i> -arvo
Toimintamahdollisuuksien luominen	12	8.53	.63	.241
Rohkaiseminen	12	7.94	.81	.195
Tien näyttäminen	12	7.85	.85	.587
Prosessien kyseenalaistaminen	12	7.04	1.26	.106
Yhteiseen visioon innostaminen	12	6.90	1.21	.035

Alaisten havainnoitsija-arviointien mukaan Ilmavoimissa päälliköiden yleisin johtamistapa on *toimintamahdollisuuksien luominen*, toiseksi yleisin on *tien näyttäminen*, kolmanneksi yleisin on *rohkaiseminen*, neljäntenä on *yhteiseen visioon innostaminen* ja harvimminkin esiintyy *prosessien kyseenalaistaminen*. Ilmavoimien joukko-osastojen välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa minkään johtamistavan suhteen. Lapin lennoston ja Lentosotakoulun päälliköillä esiintyi arviointien mukaan kaikkia johtamistapoja useammin kuin muissa joukko-osastoissa. Lentosotakoulussa johtamistapojen yleisyyden järjestys poikkesi muista joukko-osastoista siten, että *tien näyttämisen* sijaan toisena tuli *rohkaiseminen*. Jätin vertailusta pois Ilmavoimien teknillisen koulun, Ilmavoimien materiaalilaitoksen ja Ilmavoimien esikunnan, koska niistä tuli vain yksittäisiä vastauksia, eivätkä ne olisi olleet vertailukelpoisia muiden joukko-osastojen kanssa. (Taulukko 32.)

Taulukko 32

Johtamistapojen keskiarvot Ilmavoimien joukko-osastoissa alaisten havainnoitsija-arviointien mukaan.

Joukko-osasto	<i>n</i>	Prosessien kyseen- alaistami- nen	Yhteiseen visioon in- nostaminen	Toiminta- mahdolli- suuksien luominen	Tien näyt- täminen	Rohkai- seminen
		\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}
LAPLSTO	23–24	6.06	6.30	7.20	6.92	6.77
KARLSTO	42–44	5.30	5.44	6.29	6.17	5.95
SATLSTO	17–18	5.83	5.70	6.45	6.03	6.01
ILMASK	14	5.20	5.20	6.50	6.14	5.65
LENTOSK	22	6.05	6.23	7.27	6.80	7.04
Kaikki	120–121	5.65	5.77	6.70	6.41	6.28
Kruskal–Wallis <i>p</i> -arvo		.699	.719	.630	.705	.429
ANOVA <i>p</i> -arvo		.530	.427	.385	.491	.252

Päälliköiden itsearviointien keskiarvot ovat selkeästi korkeampia kuin alaisten havainnoitsija-arvioinneissa, mikä noudattaa samaa kaavaa muun aineiston kanssa. Johtamistapojen yleisyys eli järjestys on päälliköiden ja alaisten arvoissa erilainen. Molempien mukaan *toimintamahdollisuuksien luominen* esiintyy useimmin. Päälliköiden mukaan toiseksi useimmin esiintyy *rohkaiseminen*, kun alaisten mukaan toiseksi useimmin esiintyy *tien näyttäminen*. Myös harvimminkin esiintyvässä johtamistavassa on eroja. Päälliköiden mukaan harvimminkin esiintyy *yhteiseen visioon innostaminen*, kun alaisten mukaan *prosessien kyseenalaistaminen*. Toisaalta keskiarvojen erot ovat hyvin pieniä samoin kuin päälliköiden vastaajamäärä, joten erojen merkittävyyttä ei tule painottaa liikaa. (Taulukko 31 ja 32.)

5.9.1 Muutosjohtamisen erot Ilmavoimien ja muiden puolustushaarojen välillä

Ilmavoimien päälliköt saavat hieman matalampia arvioita alaisilta kuin muiden puolustushaarojen päälliköt. Erot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä. Kolmen yleisimmän johtamistavan *toimintamahdollisuuksien luominen*, *tien näyttäminen* ja *rohkaiseminen* järjestys on sama kaikissa puolustushaaroissa. Ilmavoimissa alaiset arvioivat päälliköiden harvimmaksi

johtamistavaksi *prosessien kyseenalaistaminen*, kun taas muissa puolustushaaroissa harvimmaksi on arvioitu *yhteiseen visioon innostaminen*. (Taulukko 33.)

Taulukko 33

Johtamistapojen keskiarvot ja -hajonnat alaisten havainnoitsija-arvioinneissa ryhmitelty puolustushaaroittain.

Johtamistapa	Ilma-voimat			Maa- ja merivoimat			<i>t</i> -testi	Mann-Whitney U
	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>	<i>p</i> -arvo	<i>p</i> -arvo
Toimintamahdollisuuksien luominen	132	6.75	2.24	42	7.04	1.89	.445	.734
Tien näyttäminen	130	6.42	2.06	42	6.80	1.86	.291	.409
Rohkaiseminen	131	6.27	2.33	42	6.65	2.03	.348	.499
Yhteiseen visioon innostaminen	131	5.70	2.29	42	6.05	2.11	.383	.467
Prosessien kyseenalaistaminen	131	5.63	2.21	43	6.19	2.07	.141	.144

6 LOPUKSI

Tutkielman lopuksi tarkastelen tuloksia kokonaisvaltaisemmin. Pysin myös kiteyttämään, miten esimiehet ovat toimineet useimmin ja harvimmin. Tässä luvussa pohdin myös tutkielman onnistumista, luotettavuutta ja mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Päätelmät

Tutkielmani päätavoitteena pyrin selvittämään, millaiseksi henkilökunta on kokenut lähiesimiehensä muutosjohtamisen puolustusvoimauudistuksen aikana vuosina 2012–2015. Aineiston keräämisessä ja johtamisen arvioinnissa olen käyttänyt Kouzesin ja Posnerin LPI-mittaria (Kouzes & Posner 2000, 2002; Kouzes & Posner 2003a, 2003b, Vuorisen 2008 mukaan), jossa ihmisten johtaminen nähdään Kouzesin ja Posnerin (2012a) transformationaalisen johtamisen mallin mukaisena. Päätavoitteen lisäksi selvitän esimiesten ja alaisten arviointien eroavuuksia ja onko taustatekijöillä yhteyttä johtamiseen.

Joukkoyksikköjen komentajilla on pitkä työkokemus Puolustusvoimissa. Transformationaalisen johtamisen ulottuvuudet näkyvät heidän johtamistoiminnassaan päivittäin. Komentajien muutosjohtamisessa korostuvat johtamistavat *toimintamahdollisuuksien antaminen, tien näyttäminen* ja *rohkaiseminen*. Harvimmin ilmenevät johtamistavat *prosessien kyseenalaistaminen* ja *yhteiseen visioon innostaminen*. Heidän vahvuutensa ovat vuorovaikutuksessa (vrt. Pastak 2015), alaisten yksilöllisessä kohtaamisessa, tukemisessa ja luottamuksen ilmapiirin rakentamisessa. Heillä on selkeä johtamisfilosofia ihmisten johtamisessa, ja he pyrkivät näyttämään omalla esimerkillään, mitä odottavat muilta. Päälliköiden mukaan komentajilla on selkeä näkemys tavoitteista ja se näkyy suunnannäyttämisenä. Harvimmin komentajat keksivät uusia tapoja juhlistaa suorituksia. Palautteen pyytäminen omasta johtamistoiminnasta ja uusien toimintatapojen kokeilu on myös harvinaisempaa. Komentajat luottavat alaisten kykyihin ja antavat heidän työskennellä omatoimisesti. Komentajien johtamistoiminta sisältää harvemmin aktiivista puuttumista ja valvovaa otetta. Komentajien itsearviointien ja päälliköiden havainnoitsija-arviointien välillä on eroja. Komentaja arvioivat johtamistapojen esiintyvän heidän päivittäisessä toiminnassa *tavallisesti* tai *hyvin usein*. Alaisten arviointien mukaan johtamistavat näkyvät *melko usein*. Komentajien mukaan heidän harvimmin käyttämänsä johtamistapa on *yhteiseen visioon innostaminen*, kun alaisten mukaan se on *prosessien kyseenalaistaminen*. Komentajien johtamistoiminnan arvioinnissa pitää ottaa huomioon alhainen

vastaajamäärä ja satunnaisvirheen suuri mahdollisuus. Edellä oleva komentajan kuvaus ei ole yleistettävissä koko Puolustusvoimien joukkoon.

Perusyksikköjen päälliköiden muutosjohtaminen on arviointien mukaan samantapaista komentajien kanssa. Yleisimmät johtamistavat ovat *toimintamahdollisuuksien luominen, tien näyttäminen ja rohkaiseminen*. Harvimmin ilmenee *yhteiseen visioon innostaminen ja prosessien kyseenalaistaminen*. Päällikköjen johtamistoiminnassa nousee useimmin esiin vuorovaiikutuksellisuus (vrt. Pastak 2015) sekä kunnioittava ja luottava suhde alaisiin. He kokevat alaisten työssäoppimisen tärkeänä ja antavat mahdollisuuden omatoimisuuteen. Päälliköt näyttävät usein omalla esimerkillä, mitä odottavat muilta. Transformationalisen johtamisen näkökulmasta päälliköiden toiminnassa voisi ilmetä enemmän pyrkimyksiä uusien ja erilaisten toimintatapojen kehittämiseen sekä yhteiseen visioon innostamista. Kouzes ja Posner (2012a) pitävät visiota ja työn tavoitteellisuutta tärkeinä asioina työn merkityksellisyyden vuoksi. Ilman päämäärää alaisia on vaikeaa motivoida ja sitouttaa työhön (mt).

Päälliköiden koulutustasolla ei ole itsearviointien mukaan yhteyttä johtamistapojen yleisyyteen ja esiintyvyyteen. Luotettavampaa olisi tarkastella koulutustason yhteyttä koettuun johtamiseen alaisten arviointien kautta, mutta tutkielman aineisto ei anna siihen mahdollisuutta. Kaaderiupseerit kokivat päälliköiden johtamisen korkeatasoisempana kuin muut alaiset. Huomionarvoista on, että kaaderiupseerit ovat saaneet saman johtajakoulutuksen kuin heidän esimiehensä. On mahdollista, että heidän käsityksensä hyvästä johtamisesta ovat samanlaiset ja tämän vuoksi kaaderiupseerit ymmärtävät esimiestensä toimintaa suopeammin. On myös mahdollista, että muut alaiset toivoisivat johtamisen olevan erilaista.

Taustatekijöillä on yhteyttä koettuun muutosjohtamiseen. Yllättävää on, että koetun johtamisen erot lakkautettujen ja säilyneiden joukko-osastojen välillä ovat hyvin pieniä. Johtamistavat *toimintamahdollisuuksien luominen* ja *rohkaiseminen* ilmenevät hieman useammin lakkautettujen joukko-osastojen alaisien arvioinneissa. Henkilöstöryhmällä on aineiston mukaan samankaltainen yhteys arvioituun johtamiseen kuin koulutustasollakin. Upseerit antavat selkeästi korkeampia arviointeja kuin aliupseerit, opistoupseerit ja siviilihenkilöstö. Siviilihenkilöstö arvioi esimiestensä johtamistoiminnan kaikkein puutteellisimmaksi. Työvuosilla joukko-osastossa on kääntäen verrannollinen yhteys johtamistapojen kokemiseen. Kaksi vuotta tai vähemmän töissä olleet antoivat selkeästi korkeampia arviointeja esimiestensä toiminnasta kuin pidempään työskennelleet. Tuloksista on havaittavissa, että mitä pidempään henkilö on työskennellyt joukko-osastossa, sitä alhaisempia arviointeja hän antaa esimiehen toiminnasta.

Tätä voi selittää se, että upseerien osuus alaisista pienenee ajan myötä, kun tarkastellaan työvuosia joukko-osastossa.

Vertailtaessa Ilmavoimien joukko-osastoja alaisten kokemassa johtamisessa on vain pieniä eroja. Karjalan lennoston ja Ilmasotakoulun henkilöstö antoi matalimpia arviointeja ja Lapin lennoston sekä Lentosotakoulun henkilöstö korkeimpia. Vertailtaessa Ilmavoimia muihin puolustushaaroihin saavat Ilmavoimien perusyksikköjen päälliköt hieman alhaisempia arviointeja kuin maa- ja merivoimissa.

Puolustusvoimien upseerien valmiudet muutosjohtajuuteen ovat melko hyvät. Upseerien johtajakoulutus perustuu syväjohtamisen malliin, joka Nissisen (2006) mukaan tukee erinomaisesti muutostilanteiden johtamista. Toisaalta olen huomannut omassa työympäristössäni, että syväjohtamisen työkalujen käyttö esimiesten keskuudessa näyttää olevan vähäistä. Johtajaprofiileja ja -arviointeja tehtiin vain opiskeluaikoina. Syväjohtamisen mallin mukaan johtajana kehittyminen on elinikäinen prosessi, tosin vastuu sen toteuttamisesta jää henkilölle itselleen (Nissinen 2000).

6.2 Pohdinta

Käsitykseni muutosjohtamisesta on muuttunut tutkielman tekemisen myötä. Koen nyt vahvemmin, että muutosjohtaminen ei ole erillinen johtamisen muoto, vaan käsitän sen enemmänkin johtamisena muuttuvassa ympäristössä tai organisaatiomuutoksessa. Transformationaalinen johtaminen toimii erinomaisesti myös tällaisissa tilanteissa. Muutoksen johtamisessa on hyvä olla selkeitä askeleita, kuten esimerkiksi Kotterin (1996) mallissa, mutta näkisin näiden olevan enemmänkin ylemmän johdon työkaluja. Lähettämässäni kyselylomakkeessa kerroin vastaajille tutkielman käsittelevän muutosjohtamista puolustusvoimauudistuksen aikana. Nykyisen käsitykseni mukaan olisi selkeämpää puhua vain johtamisesta puolustusvoimauudistuksen aikana. Perusyksikössä johtaminen on hallinnollisten asioiden hoitamisen lisäksi avoimen, vuorovaikutuksellisen ja kannustavan ilmapiirin luomista. Tämän tutkielman tulosten mukaan perusyksiköissä voisi kannustaa enemmän myös uusien ja erilaisten toimintatapojen kehittämiseen sekä koko organisaation tavoitteiden ja vision jalkauttamiseen päivittäiseen toimintaan.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteisiä kriteerejä. Tutkimusta tulee arvioida kokonaisuutena ja kiinnittää huomiota muun muassa siihen onko tutkittu juuri sitä asiaa, mitä oli tarkoitus, onko aineiston keruu onnistunut, onko menetelmiä käytetty oikein ja mikä on tutkijan vaikutus tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 140–141.) Luotettavuuteen eli validiteettiin vaikuttaa erityisesti määrällisessä tutkimuksessa, kuinka onnistuneita kysymykset tai mittaus tapahtuma ovat (Heikkilä 2010, 186; Nummenmaa 2010, 346). Mittausvirheen määrää aineiston tai mittarin sisällä voidaan arvioida esimerkiksi Cronbachin alfa -kertoimella (Nummenmaa 2010, 356–357). Hyvä keino on myös käyttää toista rinnakkaista mittaria (mt. 354). Tutkimuksen luotettavuuteen on hankalaa vaikuttaa jälkikäteen, joten hyvän suunnittelun merkitys korostuu luotettavan tutkimuksen tekemisessä (Heikkilä 2010, 30).

Tutkielman ongelmana koen aineiston keräämisen, jossa en saavuttanut sellaista vastaajamäärää, joka olisi antanut kattavan ja monipuolisen aineiston. Aineisto ei edusta sosiodemografisesti, eli tässä tutkielmassa ikä-, henkilöstöryhmä- ja joukko-osastorakenteeltaan, koko Puolustusvoimia. Tämän vuoksi tuloksia ei voi yleistää koko Puolustusvoimien henkilöstöön. Kokonaistutkimuksen sijaan hyvä vaihtoehto olisi ollut määrittää riittävän kokoinen otos, lähestyä esimiehiä henkilökohtaisesti sähköpostilla ja pyytää heitä arvioimaan itseään ja antamaan havainnoitsija-arviolomakkeet muutamille alaisilleen. Tällaisen menettelyn kautta vastaajat olisivat ehkä olleet motivoituneempia vastaamaan ja henkilökohtaisen lähestymisen kautta kokeneet tutkimuksen tärkeämmäksi. Ongelmana tällaisessa tavassa olisi ollut tavoittaa uudistuksen aikaiset esimiehet, koska monien tehtävät ovat ehtineet vaihtua uudistuksen ja aineiston keruun välillä. Aineiston olisi tosin voinut myös kerätä esimerkiksi vuonna 2014, jolloin muutos oli loppuvaiheilla ja vastaajien ei olisi tarvinnut tukeutua muistiin pohtiessaan esimiesten toimintaa.

Olisi ollut mielenkiintoista tarkastella, saavatko esipuhekurssin käyneet päälliköt erilaisia arviointeja alaisilta kuin ne, jotka eivät ole sitä käyneet. Tämän tutkielman aineistoista ei voida kohdistaa alaisten vastauksia EUK:n käyneisiin, koska vastauslomakkeessa ei kysytty silloisen esimiehen koulutusastetta, vaan pelkästään omaa. Jos kysely olisi jaettu valikoiduille esimiehille ja edelleen heidän kautta alaisilleen, olisi alaisten vastaukset yhdistettävissä tiettyihin esimiehiin. Tällöin aineistosta olisi pystynyt tekemään monipuolisempia tarkasteluja.

Kyselylomakkeessa kysyttiin kysymyssarjan soveltuvuutta kuvaamaan esimiehen rauhanajan johtamista. Lisäksi vastaajat saivat antaa vapaata palautetta kyselyyn tai puolustusvoimauudistukseen liittyen. Vastaajista noin neljäsosa ($n = 55, 27,1 \%$) on sitä mieltä, että kysymyssarja ei sovellu kuvaamaan esimiehen rauhanajan johtamista. Suurimman osan mielestä

(72,9 %) kysymyssarja onnistui tehtävässään. Vapaassa palautteessa noin 20 vastaajaa antoi kritiikkiä kysymyssarjan vaikeaselkoisuudesta tai monimutkaisuudesta. Noin kymmenen vastaajan mielestä kysymykset eivät liity mitenkään sotilasjohtamiseen, vaan kuvaavat enemmänkin teoreettista utopiaa. Myös kysymysten yhteyttä muutosjohtamiseen hämmästeltiin. Olisi mielenkiintoista tutkia, miksi kysymysten mukainen transformationaalinen johtaminen ei joidenkin alaisten mielestä sovi sotilasorganisaatioon. Edustaako transformationaalinen johtaminen liian pehmeitä arvoja ja kaivataanko enemmän autoritääristä johtajuutta? Bassin (1996, 37–40) mukaan transformationaalinen johtaminen sopii sotilasorganisaatioon ja kriiseihin, mutta myös sotatilanteisiin. Hän perustelee väitettä muun muassa sillä, että transformationaalisiin johtajiin luotetaan enemmän ja heitä seurataan mieluummin. Tämän on myös todettu vähentävän stressiä. (Mts.) Kysely sai myös kiitosta ja muutamat se sai tarkastelemaan johtajuutta uudesta ja mielenkiintoisesta näkökulmasta. Muutamat vastaajat toteavat palautteessaan, että johtajien kiire heikentää johtamisen laatua. Myös Valli (2011) kirjoittaa tutkimuksessaan esimiesten kiireestä, jolloin syväjohtamisen mukaisia toimintamalleja ei ehditä käyttää.

Luulen, että yksi syy vastaajien palautteeseen kysymyssarjan vaikeaselkoisuudesta johtuu siitä, että mittarin alkuperäiskieli on englanti. Vuorinen (2008) on tehnyt hyvää työtä suomentaessaan mittaria, mutta mielestäni osassa suomennetuista johtamistoiminnoista on edelleen lievää merkityseroa alkuperäiseen, mikä voi aiheuttaa vastaajassa hämmennystä. Esimerkiksi kysymys 25 (liite 2): ”Keksii uusia tapoja juhlistaa saavutuksia” kirjoitetaan alkuperäisessä lomakkeessa (Kouzes & Posner 2012b) ”Finds ways to celebrate accomplishments”, jonka itse ymmärrän enemmän saavutusten kuin suoritusten juhlistamisena. Kyse on kuitenkin pienistä asioista ja uskon, että kysymykset on ymmärretty pääosin oikein.

Kouzesin ja Posnerin LPI-mittari on selkeä ja helppo käyttää sekä kuvaa hyvin transformationaalisen johtamisen osa-alueita. Ymmärrän myös vastaajien kritiikin kysymyksiä kohtaan, koska transformationaalinen johtaminen ei, syväjohtamisen koulutuksesta huolimatta, kuitenkaan ole kaikkien esimiesten päivittäin käyttämä johtamisen muoto. Eräänä jatkotutkimusehdotuksena olisikin mielenkiintoista alaisia haastatteleamalla selvittää, millaista esimiesten johtaminen heidän mukaan on ja millaista sen heidän mukaansa tulisi olla. Toisena tutkimusaiheena olisi kiinnostavaa selvittää, miksi upseerit näkevät johtamisen myönteisempänä ja korkeatasoisempana kuin muut alaiset.

LÄHTEET

- AI4769 2012. Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen perustaminen. Pääesikunta, suunnitteluosasto.
- AI6494 2012. Ilmavoimien Teknillisen koulun ja Lentosotakoulun lakkauttaminen ja Ilmasotakoulun uudelleenorganisointi. Pääesikunta, suunnitteluosasto.
- AI6547 2012. Kahden hävittäjäjoukko-osaston perustaminen ml. SATLSTO:n, KARLSTO:n ja LAPLSTO:n uudelleenorganisointi. Pääesikunta, suunnitteluosasto.
- AI8748 2012. Satakunnan lennoston uudelleenorganisointi. Pääesikunta, suunnitteluosasto.
- Ammattinetti internetsivusto. Työ- ja elinkeinoministeriön internetsivusto, jossa esitellään ammattialoja, ammatteja, työtehtäviä ja työelämän kysymyksiä. Viitattu 28.1.2016. Upseeri: http://www.ammattinetti.fi/amatit/detail/102_ammatti. Erikoisupseeri: http://www.ammattinetti.fi/amatit/detail/103_ammatti.
- Bass, Bernard M. 1996. *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry Into Transformational Leadership*. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Alexandria, Virginia.
- Bass, Bernard M. 2008. *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, & Managerial Applications*. 4. Edition. Free Press.
- Burns, James M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Hautala, Tiina M. 2005. *Personality and Transformational Leadership. Perspectives of Subordinates and Leaders*. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 145. Viitattu 20.1.2015. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-105-X.pdf.
- Heikkilä, Tarja 2010. *Tilastollinen tutkimus*. 7.–8. Painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- HJ286 PVOHJEK-PE TUTKIMUSLUVAT PUOLUSTUSVOIMISSA 2013. Pääesikunnan suunnitteluosasto.
- Honkatukia, Juha & Tamminen, Saara 2013. *Puolustusvoimauudistuksen aluetaloudelliset vaikutukset. Valmisteluraportit 15*. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Viitattu 6.11.2015. http://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/v15.pdf.
- Johtajan käsikirja 2012. Pääesikunta, henkilöstöosasto. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Juuti, Pauli 2001. *Johtamispuhe*. Juva: PS-kustannus.
- Koskinen, Ossi 2005. *Asia- ja ihmisjohtajien eroavuudet*. Väitöskirja No 134, liiketaloustiede 54, johtaminen ja organisaatiot. Acta Wasaensia. Viitattu 23.3.2016. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-086-X.pdf.
- Kotter, John P. 1989. *Johtajuus menestystekijänä*. Espoo: Weilin+Göös.
- Kotter, John P. 1996. *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Kouzes J. & Posner B. 1990. Johtajuuden haaste. Miten ohjata organisaatio huippusuorituksiin. Jyväskylä: Rastor.
- Kouzes, J. & Posner B. 2000. Psychometric properties of the Leadership Practices Inventory. Viitattu 1.4.2016.
http://media.wiley.com/assets/463/73/lc_jb_psychometric_properti.pdf.
- Kouzes J. & Posner B. 2001. Rohkaiseva johtaja. Miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta. Helsinki: Rastor.
- Kouzes J. & Posner B. 2002. The Leadership Practices Inventory: Theory and Evidence behind the five practices of exemplary leaders. Appendix0512BP. Viitattu 14.8.2015. http://media.wiley.com/assets/463/74/lc_jb_appendix.pdf.
- Kouzes J. & Posner B. 2012a. The Leadership Challenge. How to make extraordinary things happen in organizations. 5. painos. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes J. & Posner B. 2012b. Leadership Practices Inventory: LPI. Individual Feedback Report. Viitattu 10.4.2016.
<http://www.debonogroup.com/images/LPI4eSampleIndividualReport.pdf>.
- Laaksonen, Marko 2015. Henkilökohtainen intranet-sähköpostikeskustelu 19.10.2015.
- Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Miettinen, Jarkko 2013. Puolustusvoimauudistus muutosjohtamisen näkökulmasta. Lakkautettavan joukko-osaston henkilöstön kokemuksia. Esiupseerikurssin tutkielma. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Nissinen, Vesa 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. Johtamisen laitos, julkaisusarja 1, tutkimuksia N:o 13. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Nissinen, Vesa 2002. Johtamisen tutkimisen menetelmistä. Teoksessa Aki-Mauri Huhtinen (toim.) Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikoelmat N:o 9.
- Nissinen, Vesa 2006. Syväjohtaminen. 2. Painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Nummenmaa, Lauri 2010. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. 2. Painos. Hämeenlinna: Tammi.
- Pastak, Ville 2015. Puolustusvoimauudistuksen johtaminen Ilmavoimissa keskijohdon näkemänä. Pro gradu -tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu. Viitattu 19.10.2015.
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/116089/SM929.pdf>.
- Perusyksikön päällikön ohje 1996. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus.

- Puolustusvoimauudistuksen edellyttämät säädösmuutokset. Tiedote 14.2.2013. Puolustusministeriön internetsivusto. Viitattu 5.11.2015.
http://www.defmin.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2013/puolustusvoimauudistuksen_edellyttamat_saadosmuutokset.5399.news.
- Puolustusvoimauudistuksen ratkaisumalli. Tiedotustilaisuus Valtioneuvoston linnassa 8.2.2012. Puolustusvoimain komentaja. Viitattu 5.11.2015.
http://www.defmin.fi/files/2030/puolustusvoimien_ratkaisumalli_2012.pdf.
- Puolustusvoimien hallintorakenteen muutokset puolustusvoimauudistuksessa 2012. AI1757. Pääesikunta, suunnitteluosasto.
- Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2014. Pääesikunta Henkilöstöosasto. Viitattu 1.4.2016. <http://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2267037/PEVIESTOS-PV-HTP-2014.pdf/9521943b-6389-4638-af91-65b79ef6f1de>.
- Puolustusvoimien internetsivut. Henkilöstöryhmät. Viitattu 25.1.2016.
www.puolustusvoimat.fi.
- Randall, Marjorie J. 1998. United States Air Force nurse corps captains' perceived leadership effectiveness. Arizona State University. Viitattu 13.2.2016.
<http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a345642.pdf>.
- Rannikko, Juha 2013. Puolustusvoimauudistus - Henkilöstövaikutuksia. PPT-esitys. Viitattu 29.4.2015.
http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/eef939804fe72744bef9bf00a50fdfac/PV_uudistus_tiedotus_6-6-13.pdf?MOD=AJPERES.
- Ruotuväki 7/15. Viitattu 6.5.2015.
<http://view.24mags.com/b/v/7ec1b8a133a2aab66ff67a0cd00be6da>.
- Seeck, Hannele 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Sotilasjohtaja 1. osa 1991. Johtamisen perusteita. Pääesikunnan koulutusosasto.
- Suvanto, Juho 2011. Perusyksikön päällikkö johtajana - Mihin päällikön aika kuluu? Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 9.4.2016.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201202161415>.
- Suvanto, Kai 1999. Muutoksen ja muutoksen johtamisen kokeminen joukko-osastoa lakkautettaessa esimerkkeinä Vaasan Rannikkopatteristo ja Pohjan Prikaati. Yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Tammi.
- Yukl, Gary 2012. Leadership in Organizations. 8th edition. Pearson.

- Valli, Laura 2011. Aika tikittää johtajalle, voiko kiireessä kehittyä? Johtajuuden tiimalasi syväjohtamisen jatkomallina. Teoksessa Ismo Turunen (toim.) Tiede ja Ase n:o 69. Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu. Viitattu 9.4.2016.
<http://ojs.tsv.fi/index.php/ta/article/view/7466/5808>.
- Viitasalo, Janne 2013. Puolustusvoimauudistus - Analyysi diskurssien näkökulmasta. Yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Vuorinen, Riitta 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen Yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 19.1.2015. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66405/978-951-44-7485-9.pdf>.
- Winston, Bruce E. & Patterson, Kathleen 2006. An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 1 Iss. 2, 2006, pp. 6–66. School of Leadership Studies, Regent University. Viitattu 3.4.2016.
http://regentuniversityonline.com/acad/global/publications/ijls/new/vol1iss2/winston_patterson.doc/winston_patterson.pdf.

LIITTEET

LIITE 1. ITSEARVIOINTILOMAKKEEN KYSYMYKSET

LIITE 2. HAVAINNOITSIJAJA-ARVIOINTILOMAKKEEN KYSYMYKSET

LIITE 3. JOUKKOYKSIKKÖJEN KOMENTAJIEN ITSEARVIOINTIEN KESKIARVOT JA -HAJONNAT

LIITE 4. PERUSYKSIKKÖJEN PÄÄLLIKÖIDEN ITSEARVIOINTIEN KESKIARVOT JA -HAJONNAT

LIITE 5. PERUSYKSIKKÖJEN PÄÄLLIKÖIDEN HAVAINNOITSIJAJA-ARVIOINTIEN KESKIARVOT JA
-HAJONNAT

LIITE 6. ALAISTEN HAVAINNOITSIJAJA-ARVIOINTIEN KESKIARVOT JA -HAJONNAT

Liite 1. Itsearviointilomakkeen kysymykset

(Kouzes & Posner 2003c, ks. Vuorinen 2008.)

Johtamistapa	Johtamistoiminto
Prosessien kyseenalaistaminen	<p>3. Etsin haastavia mahdollisuuksia, joiden avulla voin testata taitojani ja kykjäni.</p> <p>8. Haastan ihmiset kokeilemaan uusia ja innovatiivisia työtapoja.</p> <p>13. Etsin organisaationi muodollisten rajojen ulkopuolelta innovatiivisia tapoja parantaa toimintaamme.</p> <p>18. Kysyn ”Mitä voimme oppia”, kun asiat eivät suju odotetusti.</p> <p>23. Varmistan, että asetamme saavutettavia tavoitteita, teemme konkreettisia suunnitelmia ja asetamme mitattavia osatavoitteita niille projekteille ja ohjelmille, joissa työskentelemme.</p> <p>28. Kokeilen ja otan riskejä huolimatta virheiden mahdollisuuksista.</p>
Yhteiseen visioon innostaminen	<p>2. Keskustelen niistä tulevaisuuden suuntauksista, jotka vaikuttavat siihen, miten työmme tehdään.</p> <p>7. Luon innostavaa kuvaa siitä, millainen tulevaisuutemme voisi olla.</p> <p>12. Vetoan muihin, jotta he jakaisivat jännittävän haaveen tulevaisuudesta.</p> <p>17. Näytän muille, kuinka heidän pitkän tähtäimen tavoitteensa voidaan toteuttaa sitoutumalla yhteiseen visioon.</p> <p>22. Luon ”kokonaiskuvaa” siitä, mitä pyrimme saavuttamaan.</p> <p>27. Keskustelen aidon sitoutuneesti työmme korkeammasta tarkoituksesta ja merkityksestä.</p>
Toimintamahdollisuuksien luominen	<p>4. Kehitän yhteistyöhön perustuvaa vuorovaikutusta niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa työskentelen.</p> <p>9. Kuuntelen aktiivisesti erilaisia näkökantoja.</p> <p>14. Kohtelen muita kunnioittavasti ja arvoa antaen.</p> <p>19. Tuen ihmisten yksin tekemiä päätöksiä.</p> <p>24. Annan ihmisille paljon valinnanvaraa ja vapauttaa päättää miten työskentelevät.</p> <p>29. Varmistan, että ihmiset kasvavat työssään oppimalla uusia taitoja ja kehittämällä itseään.</p>
Tien näyttäminen	<p>1. Näytän omalla esimerkilläni, mitä odotan muilta.</p> <p>6. Käytän aikaa ja voimavaroja varmistaakseni, että ihmiset, joiden kanssa teen työtä noudattavat yhdessä sopimiamme periaatteita ja standardeja.</p> <p>11. Pidän kiinni tekemistäni lupauksista ja sitoumuksista.</p> <p>16. Pyydän palautetta siitä, miten käyttäytymiseni vaikuttaa muiden suorituksiin.</p> <p>21. Edistän yksimielisyyttä yhteisistä arvoista organisaatiomme toiminnan vuoksi.</p> <p>26. Minulla on selvä johtamisfilosofia inhimillisten resurssien johtamisessani.</p>
Rohkaiseminen	<p>5. Annan kiitosta toisille ihmisille hyvin tehdystä työstä.</p> <p>10. Teen ihmisille selväksi, että luotan heidän kykyihinsä.</p> <p>15. Varmistan, että ihmiset palkitaan luovasti panostuksestaan projekteissamme.</p> <p>20. Kannustan julkisesti ihmisiä, jotka esimerkillään osoittavat sitoutuvansa yhteisiin arvoihin.</p> <p>25. Keksin uusia tapoja juhlistaa suorituksia.</p> <p>30. Annan tiimin jäsenten pyrkimyksille runsaasti arvostusta ja tukea.</p>

Liite 2. Havainnoitsija-arviointilomakkeen kysymykset

(Kouzes & Posner 2003c, ks. Vuorinen 2008.)

Johtamistapa	Johtamistoiminto
Prosessien kyseenalaistaminen	<p>3. Etsii haastavia mahdollisuuksia, joiden avulla voi testata taitojaan ja kykyjään.</p> <p>8. Haastaa ihmiset kokeilemaan uusia ja innovatiivisia työtapoja.</p> <p>13. Etsii organisaation muodollisten rajojen ulkopuolelta innovatiivisia tapoja parantaa toimintaa.</p> <p>18. Kysyy ”Mitä voimme oppia”, kun asiat eivät suju odotetusti.</p> <p>23. Varmistaa, että asettaa saavutettavia tavoitteita, tekee konkreettisia suunnitelmia ja asettaa mitattavia osatavoitteita niille projekteille ja ohjelmille, joissa työskentelee.</p> <p>28. Kokeilee ja ottaa riskejä huolimatta virheiden mahdollisuuksista.</p>
Yhteiseen visioon innostaminen	<p>2. Keskustelee niistä tulevaisuuden suuntauksista, jotka vaikuttavat siihen, miten työ tehdään.</p> <p>7. Luo innostavaa kuvaa siitä, millainen tulevaisuus voisi olla.</p> <p>12. Vetoaa muihin, jotta he jakaisivat jännittävän haaveen tulevaisuudesta.</p> <p>17. Näyttää muille, kuinka heidän pitkän tähtäimen tavoitteensa voidaan toteuttaa sitoutumalla yhteiseen visioon.</p> <p>22. Luo ”kokonaiskuvaa” siitä, mitä pyritään saavuttamaan.</p> <p>27. Keskustelee aidon sitoutuneesti työn korkeammasta tarkoituksesta ja merkityksestä.</p>
Toimintamahdollisuuksien luominen	<p>4. Kehittää yhteistyöhön perustuvaa vuorovaikutusta niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa työskentelee.</p> <p>9. Kuuntelee aktiivisesti näkökantoja.</p> <p>14. Kohtelee muita kunnioittavasti ja arvoa antaen.</p> <p>19. Tukee ihmisten yksin tekemiä päätöksiä.</p> <p>24. Antaa ihmisille paljon valinnanvaraa ja vapauttaa päättää miten työskentelevät.</p> <p>29. Varmistaa, että ihmiset kasvavat työssään oppimalla uusia taitoja ja kehittämällä itseään.</p>
Tien näyttäminen	<p>1. Näyttää omalla esimerkillään, mitä odottaa muilta.</p> <p>6. Käyttää aikaa ja voimavaroja varmistaakseen, että ihmiset, joiden kanssa tekee työtä noudattavat yhdessä sopimia periaatteita ja standardeja.</p> <p>11. Pitää kiinni tekemistään lupauksista ja sitoumuksista.</p> <p>16. Pyytää palautetta siitä, miten käyttäytyminen vaikuttaa muiden suorituksiin.</p> <p>21. Edistää yksimielisyyttä yhteisistä arvoista organisaatiomme toiminnan vuoksi.</p> <p>26. Hänellä on selvä johtamisfilosofia inhimillisten resurssien johtamisessa.</p>
Rohkaiseminen	<p>5. Antaa kiitosta toisille ihmisille hyvin tehdystä työstä.</p> <p>10. Tekee ihmisille selväksi, että luottaa heidän kykyihinsä.</p> <p>15. Varmistaa, että ihmiset palkitaan luovasti panostuksestaan projekteissa.</p> <p>20. Kannustaa julkisesti ihmisiä, jotka esimerkillään osoittavat sitoutuvansa yhteisiin arvoihin.</p> <p>25. Keksii uusia tapoja juhlistaa suorituksia.</p> <p>30. Antaa tiimin jäsenten pyrkimyksille runsaasti arvostusta ja tukea.</p>

Liite 3. Joukkoyksikköjen komentajien itsearviointien keskiarvot ja -hajonnat

Johtamistapa	Johtamistoiminto	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>
Toimintamahdollisuuksien luominen	4. Kehitän yhteistyöhön perustuvaa vuorovaikutusta niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa työskentelen.	8	9.63	.52
Rohkaiseminen	5. Annan kiitosta toisille ihmisille hyvin tehdystä työstä.	8	9.50	.76
Toimintamahdollisuuksien luominen	14. Kohtelen muita kunnioittavasti ja arvoa antaen.	8	9.25	.89
Tien näyttäminen	11. Pidän kiinni tekemistäni lupauksista ja sitoumuksista.	8	9.25	.71
Rohkaiseminen	30. Annan tiimin jäsenten pyrkimyksille runsaasti arvostusta ja tukea.	8	9.13	.64
Yhteiseen visioon innostaminen	2. Keskustelen niistä tulevaisuuden suuntauksista, jotka vaikuttavat siihen, miten työomme tehdään.	8	9.00	.00
Tien näyttäminen	26. Minulla on selvä johtamisfilosofia inhimillisten resurssien johtamisessani.	8	8.88	.64
Toimintamahdollisuuksien antaminen	9. Kuuntelen aktiivisesti erilaisia näkökantoja.	8	8.87	1.13
Yhteiseen visioon innostaminen	22. Luon ”kokonaisuukuvaa” siitä, mitä pyrimme saavuttamaan.	8	8.75	.46
Tien näyttäminen	1. Näytän omalla esimerkilläni, mitä odotan muilta.	8	8.75	.46
Prosessien kyseenalaistaminen	28. Kokeilen ja otan riskejä huolimatta virheiden mahdollisuuksista.	8	8.63	.52
Tien näyttäminen	21. Edistän yksimielisyyttä yhteisistä arvoista organisaatiomme toiminnan vuoksi.	8	8.63	.92
Rohkaiseminen	20. Kannustan julkisesti ihmisiä, jotka esimerkillään osoittavat sitoutuvansa yhteisiin arvoihin.	8	8.63	1.06
Rohkaiseminen	10. Teen ihmisille selväksi, että luotan heidän kykyihinsä.	8	8.62	.92
Prosessien kyseenalaistaminen	23. Varmistan, että asetamme saavutettavia tavoitteita, teemme konkreettisia suunnitelmia ja asetamme mitattavia osatavoitteita niille projekteille ja ohjelmille, joissa työskentelemme.	8	8.50	.53
Rohkaiseminen	15. Varmistan, että ihmiset palkitaan luovasti panostuksestaan projekteissamme.	8	8.50	.93
Toimintamahdollisuuksien antaminen	29. Varmistan, että ihmiset kasvavat työssään oppimalla uusia taitoja ja kehittämällä itseään.	8	8.50	.93
Prosessien kyseenalaistaminen	3. Etsin haastavia mahdollisuuksia, joiden avulla voin testata taitojani ja kykyjäni.	8	8.38	.92
Prosessien kyseenalaistaminen	18. Kysyn ”Mitä voimme oppia”, kun asiat eivät suju odotetusti.	8	8.25	1.28
Prosessien kyseenalaistaminen	13. Etsin organisaationi muodollisten rajojen ulkopuolelta innovatiivisia tapoja parantaa toimintaamme.	8	8.25	1.49
Yhteiseen visioon innostaminen	7. Luon innostavaa kuvaa siitä, millainen tulevaisuutemme voisi olla.	8	8.25	.89
Yhteiseen visioon innostaminen	27. Keskustelen aidon sitoutuneesti työomme korkeammasta tarkoituksesta ja merkityksestä.	8	8.13	1.13
Toimintamahdollisuuksien antaminen	24. Annan ihmisille paljon valinnanvaraa ja vapauttaa päättää miten työskentelevät.	8	8.13	.83
Toimintamahdollisuuksien antaminen	19. Tuen ihmisten yksin tekemiä päätöksiä.	8	8.13	1.36
Prosessien kyseenalaistaminen	8. Haastan ihmiset kokeilemaan uusia ja innovatiivisia työtapoja.	8	8.13	1.13
Yhteiseen visioon innostaminen	17. Näytän muille, kuinka heidän pitkän tähtäimen tavoitteensa voidaan toteuttaa sitoutumalla yhteiseen visioon.	8	7.88	.99
Tien näyttäminen	6. Käytän aikaa ja voimavaroja varmistaakseni, että ihmiset, joiden kanssa teen työtä noudattavat yhdessä sopimiamme periaatteita ja standardeja.	8	7.88	1.25

Yhteiseen visioon innostaminen	12. Vetoan muihin, jotta he jakaisivat jännittävän haaveen tulevaisuudesta.	7	7.71	1.89
Tien näyttäminen	16. Pyydän palautetta siitä, miten käyttäytymiseni vaikuttaa muiden suorituksiin.	8	7.63	1.06
Rohkaiseminen	25. Keksin uusia tapoja juhlistaa suorituksia	8	6.38	1.77

Liite 4. Perusyksikköjen päälliköiden itsearviointien keskiarvot ja -hajonnat

Johtamistapa	Johtamistoiminto	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>
Toimintamahdollisuuksien luominen	14. Kohtelen muita kunnioittavasti ja arvoa antaen.	21	9.57	.68
Tien näyttäminen	11. Pidän kiinni tekemistäni lupauksista ja sitoumuksista.	21	9.24	.77
Rohkaiseminen	10. Teen ihmisille selväksi, että luotan heidän kykyihinsä.	21	8.90	.89
Tien näyttäminen	1. Näytän omalla esimerkilläni, mitä odotan muilta.	21	8.76	.94
Toimintamahdollisuuksien luominen	9. Kuuntelen aktiivisesti erilaisia näkökantoja.	21	8.52	.87
Toimintamahdollisuuksien luominen	4. Kehitän yhteistyöhön perustuvaa vuorovaikutusta niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa työskentelen.	20	8.50	1.10
Rohkaiseminen	5. Annan kiitosta toisille ihmisille hyvin tehdystä työstä.	21	8.48	1.17
Toimintamahdollisuuksien luominen	29. Varmistan, että ihmiset kasvavat työssään oppimalla uusia taitoja ja kehittämällä itseään.	21	8.29	1.06
Rohkaiseminen	30. Annan tiimin jäsenten pyrkimyksille runsaasti arvostusta ja tukea.	21	8.29	1.15
Rohkaiseminen	20. Kannustan julkisesti ihmisiä, jotka esimerkillään osoittavat sitoutuvansa yhteisiin arvoihin.	21	8.29	1.31
Yhteiseen visioon innostaminen	22. Luon ”kokonaiskuvaa” siitä, mitä pyrimme saavuttamaan.	21	8.19	1.29
Tien näyttäminen	21. Edistän yksimielisyyttä yhteisistä arvoista organisaatiomme toiminnan vuoksi.	21	8.14	1.01
Tien näyttäminen	26. Minulla on selvä johtamisfilosofia inhimillisten resurssien johtamisessani.	21	8.10	2.00
Toimintamahdollisuuksien luominen	24. Annan ihmisille paljon valinnanvaraa ja vapauttaa päättää miten työskentelevät.	21	8.05	1.28
Yhteiseen visioon innostaminen	2. Keskustelen niistä tulevaisuuden suuntauksista, jotka vaikuttavat siihen, miten työomme tehdään.	21	8.05	1.12
Toimintamahdollisuuksien luominen	19. Tuen ihmisten yksin tekemiä päätöksiä.	20	7.85	1.63
Rohkaiseminen	15. Varmistan, että ihmiset palkitaan luovasti panostuksestaan projekteissamme.	21	7.71	1.59
Prosessien kyseenalaistaminen	3. Etsin haastavia mahdollisuuksia, joiden avulla voin testata taitojani ja kykyjäni.	21	7.33	1.49
Prosessien kyseenalaistaminen	23. Varmistan, että asetamme saavutettavia tavoitteita, teemme konkreettisia suunnitelmia ja asetamme mitattavia osatavoitteita niille projekteille ja ohjelmille, joissa työskentelemme.	21	7.29	1.45
Prosessien kyseenalaistaminen	18. Kysyn ”Mitä voimme oppia”, kun asiat eivät suju odotetusti.	21	7.24	1.70
Tien näyttäminen	16. Pyydän palautetta siitä, miten käyttäytymiseni vaikuttaa muiden suorituksiin.	21	7.05	2.06
Yhteiseen visioon innostaminen	7. Luon innostavaa kuvaa siitä, millainen tulevaisuutemme voisi olla.	21	7.05	1.32
Tien näyttäminen	6. Käytän aikaa ja voimavaroja varmistaakseni, että ihmiset, joiden kanssa teen työtä noudattavat yhdessä sopimiamme periaatteita ja standardeja.	21	7.05	1.94
Yhteiseen visioon innostaminen	27. Keskustelen aidon sitoutuneesti työomme korkeammasta tarkoituksesta ja merkityksestä.	21	6.90	1.81
Prosessien kyseenalaistaminen	8. Haastan ihmiset kokeilemaan uusia ja innovatiivisia työtapoja.	21	6.71	1.62
Prosessien kyseenalaistaminen	13. Etsin organisaationi muodollisten rajojen ulkopuolelta innovatiivisia tapoja parantaa toimintaamme.	21	6.57	2.13

Prosessien kyseenalaistaminen	28. Kokeilen ja otan riskejä huolimatta virheiden mahdollisuuksista.	21	6.43	1.80
Yhteiseen visioon innostaminen	17. Näytän muille, kuinka heidän pitkän tähtäimen tavoitteensa voidaan toteuttaa sitoutumalla yhteiseen visioon.	21	6.33	1.68
Yhteiseen visioon innostaminen	12. Vetoan muihin, jotta he jakaisivat jännittävän haaveen tulevaisuudesta.	21	6.19	1.63
Rohkaiseminen	25. Keksin uusia tapoja juhlistaa suorituksia.	21	6.14	1.82

Liite 5. Perusyksikköjen päälliköiden havainnoitsija-arviointien keskiarvot ja -hajonnat

Summamuuttuja	Muuttuja	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>
Tien näyttäminen	11. Pitää kiinni tekemistään lupauksista ja sitoumuksista.	19	8.58	1.57
Toimintamahdollisuuksien luominen	14. Kohtelee muita kunnioittavasti ja arvoa antaen.	20	8.50	1.79
Toimintamahdollisuuksien luominen	22. Luo ”kokonaiskuvaa” siitä, mitä pyritään saavuttamaan.	20	8.30	1.84
Rohkaiseminen	10. Tekee ihmisille selväksi, että luottaa heidän kykyihinsä.	20	7.95	2.35
Toimintamahdollisuuksien luominen	9. Kuuntelee aktiivisesti näkökantoja.	20	7.85	2.25
Tien näyttäminen	1. Näyttää omalla esimerkillään, mitä odottaa muilta.	20	7.85	2.30
Tien näyttäminen	20. Kannustaa julkisesti ihmisiä, jotka esimerkillään osoittavat sitoutuvansa yhteisiin arvoihin.	20	7.80	1.91
Rohkaiseminen	5. Antaa kiitosta toisille ihmisille hyvin tehdystä työstä.	20	7.60	2.21
Yhteiseen visioon innostaminen	2. Keskustelee niistä tulevaisuuden suuntauksista, jotka vaikuttavat siihen, miten työ tehdään.	20	7.60	1.88
Toimintamahdollisuuksien luominen	4. Kehittää yhteistyöhön perustuvaa vuorovaikutusta niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa työskentelee.	18	7.50	2.12
Toimintamahdollisuuksien luominen	19. Tukee ihmisten yksin tekemiä päätöksiä.	20	7.45	1.82
Toimintamahdollisuuksien luominen	24. Antaa ihmisille paljon valinnanvaraa ja vapauttaa päättää miten työskentelevät.	20	7.40	2.23
Tien näyttäminen	26. Hänellä on selvä johtamisfilosofia inhimillisten resurssien johtamisessa.	20	7.40	2.23
Prosessien kyseenalaistaminen	3. Etsii haastavia mahdollisuuksia, joiden avulla voi testata taitojaan ja kykyjään.	20	7.25	1.74
Rohkaiseminen	30. Antaa tiimin jäsenten pyrkimyksille runsaasti arvostusta ja tukea.	20	7.25	2.36
Prosessien kyseenalaistaminen	8. Haastaa ihmiset kokeilemaan uusia ja innovatiivisia työtapoja.	20	7.20	2.21
Tien näyttäminen	21. Edistää yksimielisyyttä yhteisistä arvoista organisaatiomme toiminnan vuoksi.	20	7.15	2.28
Prosessien kyseenalaistaminen	23. Varmistaa, että asettaa saavutettavia tavoitteita, tekee konkreettisia suunnitelmia ja asettaa mitattavia osatavoitteita niille projekteille ja ohjelmille, joissa työskentelee.	20	7.10	2.22
Yhteiseen visioon innostaminen	27. Keskustelee aidon sitoutuneesti työn korkeammasta tarkoituksesta ja merkityksestä.	19	7.05	2.22
Prosessien kyseenalaistaminen	18. Kysyy ”Mitä voimme oppia”, kun asiat eivät suju odotetusti.	20	6.95	2.14
Yhteiseen visioon innostaminen	7. Luo innostavaa kuvaa siitä, millainen tulevaisuus voisi olla.	20	6.95	1.93
Toimintamahdollisuuksien luominen	29. Varmistaa, että ihmiset kasvavat työssään oppimalla uusia taitoja ja kehittämällä itseään.	20	6.85	2.25
Rohkaiseminen	15. Varmistaa, että ihmiset palkitaan luovasti panostuksestaan projekteissa.	20	6.85	2.56
Yhteiseen visioon innostaminen	17. Näyttää muille, kuinka heidän pitkän tähtäimen tavoitteensa voidaan toteuttaa sitoutumalla yhteiseen visioon.	20	6.80	2.07
Tien näyttäminen	6. Käyttää aikaa ja voimavaroja varmistaakseen, että ihmiset, joiden kanssa tekee työtä noudattavat yhdessä sopimia periaatteita ja standardeja.	20	6.75	2.47
Yhteiseen visioon innostaminen	12. Vetoaa muihin, jotta he jakaisivat jännittävän haaveen tulevaisuudesta.	20	6.60	1.85

Prosessien kyseenalaistaminen	13. Etsii organisaation muodollisten rajojen ulkopuolelta innovatiivisia tapoja parantaa toimintaa.	20	6.35	2.21
Rohkaiseminen	25. Keksii uusia tapoja juhlistaa suorituksia.	20	6.05	2.42
Prosessien kyseenalaistaminen	28. Kokeilee ja ottaa riskejä huolimatta virheiden mahdollisuuksista.	20	5.90	2.15
Tien näyttäminen	16. Pyytää palautetta siitä, miten käyttäytyminen vaikuttaa muiden suorituksiin.	20	5.55	2.58

Liite 6. Alaisten havainnoitsija-arviointien keskiarvot ja -hajonnat

Summamuuttujat	Muuttuja	<i>n</i>	\bar{x}	<i>sd</i>
Tien näyttäminen	11. Pitää kiinni tekemistään lupauksista ja sitoumuksista.	174	7.76	2.12
Toimintamahdollisuuksien luominen	14. Kohtelee muita kunnioittavasti ja arvoa antaen.	175	7.56	2.43
Rohkaiseminen	10. Tekee ihmisille selväksi, että luottaa heidän kykyihinsä.	176	7.19	2.38
Toimintamahdollisuuksien luominen	24. Antaa ihmisille paljon valinnanvaraa ja vapauttaa päättää miten työskentelevät.	176	6.89	2.51
Toimintamahdollisuuksien luominen	19. Tukee ihmisten yksin tekemiä päätöksiä.	176	6.89	2.30
Rohkaiseminen	5. Antaa kiitosta toisille ihmisille hyvin tehdystä työstä.	176	6.87	2.39
Tien näyttäminen	1. Näyttää omalla esimerkillään, mitä odottaa muilta.	176	6.82	2.41
Toimintamahdollisuuksien luominen	9. Kuuntelee aktiivisesti näkökantoja.	176	6.81	2.40
Toimintamahdollisuuksien luominen	4. Kehittää yhteistyöhön perustuvaa vuorovaikutusta niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa työskentelee.	175	6.62	2.37
Rohkaiseminen	30. Antaa tiimin jäsenten pyrkimyksille runsaasti arvostusta ja tukea.	176	6.59	2.64
Tien näyttäminen	6. Käyttää aikaa ja voimavaroja varmistaakseen, että ihmiset, joiden kanssa tekee työtä noudattavat yhdessä sopimia periaatteita ja standardeja.	176	6.55	2.28
Yhteiseen visioon innostaminen	22. Luo ”kokonaiskuvaa” siitä, mitä pyritään saavuttamaan.	173	6.54	2.54
Tien näyttäminen	26. Hänellä on selvä johtamisfilosofia inhimillisten resurssien johtamisessa.	175	6.40	2.56
Yhteiseen visioon innostaminen	2. Keskustelee niistä tulevaisuuden suuntauksista, jotka vaikuttavat siihen, miten työ tehdään.	176	6.39	2.51
Rohkaiseminen	20. Kannustaa julkisesti ihmisiä, jotka esimerkillään osoittavat sitoutuvansa yhteisiin arvoihin.	175	6.37	2.61
Tien näyttäminen	21. Edistää yksimielisyyttä yhteisistä arvoista organisaatiomme toiminnan vuoksi.	175	6.35	2.40
Prosessien kyseenalaistaminen	23. Varmistaa, että asettaa saavutettavia tavoitteita, tekee konkreettisia suunnitelmia ja asettaa mitattavia osatavoitteita niille projekteille ja ohjelmille, joissa työskentelee.	175	6.30	2.40
Toimintamahdollisuuksien luominen	29. Varmistaa, että ihmiset kasvavat työssään oppimalla uusia taitoja ja kehittämällä itseään.	176	6.23	2.59
Rohkaiseminen	15. Varmistaa, että ihmiset palkitaan luovasti panostuksestaan projekteissa.	175	6.08	2.48
Prosessien kyseenalaistaminen	3. Etsii haastavia mahdollisuuksia, joiden avulla voi testata taitojaan ja kykyjään.	175	5.90	2.47
Prosessien kyseenalaistaminen	18. Kysyy ”Mitä voimme oppia”, kun asiat eivät suju odotetusti.	176	5.85	2.60
Yhteiseen visioon innostaminen	27. Keskustelee aidon sitoutuneesti työn korkeammasta tarkoituksesta ja merkityksestä.	176	5.72	2.61
Prosessien kyseenalaistaminen	8. Haastaa ihmiset kokeilemaan uusia ja innovatiivisia työtapoja.	176	5.65	2.50
Prosessien kyseenalaistaminen	13. Etsii organisaation muodollisten rajojen ulkopuolelta innovatiivisia tapoja parantaa toimintaa.	176	5.57	2.53
Yhteiseen visioon innostaminen	7. Luo innostavaa kuvaa siitä, millainen tulevaisuus voisi olla.	176	5.55	2.54
Yhteiseen visioon innostaminen	17. Näyttää muille, kuinka heidän pitkän tähtäimen tavoitteensa voidaan toteuttaa sitoutumalla yhteiseen visioon.	176	5.45	2.54
Prosessien kyseenalaistaminen	28. Kokeilee ja ottaa riskejä huolimatta virheiden mahdollisuuksista.	176	5.29	2.69
Tien näyttäminen	16. Pyytää palautetta siitä, miten käyttäytyminen vaikuttaa muiden suorituksiin.	174	5.24	2.52

Rohkaiseminen	25. Keksii uusia tapoja juhlistaa saavutuksia.	175	5.14	2.64
Yhteiseen visioon in- nostaminen	12. Vetoaa muihin, jotta he jakaisivat jännittävän haaveen tu- levaisuudesta.	176	5.09	2.55
