

Reserviupseerien kokemuksia johtajakoulutuksen ja -kokemuksen hyödyistä

Anssi Matilainen

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2015

Tekniikan yksikkö

Teknologiaosaamisen johtaminen, ylempi AMK



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Matilainen, Anssi	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 03.06.2015
	Sivumäärä 116	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Reserviupseerien kokemuksia johtajakoulutuksen ja -kokemuksen hyödyistä		
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Juhani Alakangas, Jouni Jurvelin		
Toimeksiantaja(t) -		
Tiivistelmä Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, mitä mieltä reserviupseerit ovat puolustusvoimien johtajakoulutuksessa saamistaan opeista ja kokemuksista sekä onko niistä ollut hyötyä tai haittaa myöhemmässä työelämässä ja mahdollisissa esimiestehtävissä. Lisäksi selvitettiin toimivatko upseerikokelaat vain legitiimiin valtaan perustuen vai pyrkivätkö he johtamaan myös muilla keinoin. Kokemusten eroavaisuutta eri taustamuuttujien suhteen tarkasteltiin. Kirjallisuudessa tunnistettiin siviilijohtamiselle tärkeitä elementtejä ja muodostettiin näistä teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta empiriaosuuden kyselytutkimuksen kysymykset muodostettiin. Sähköinen kysely suunnattiin Suomen Reserviupseeriliiton työikäiselle jäsenistölle ja saatua aineistoa käsiteltiin määrällisin ja laadullisin menetelmin. Vastaajat olivat motivoituneita toimimaan johtajana ja he kokivat hyötyneensä johtajakoulutuksesta ja -kokemuksesta monin tavoin. Saatujen oppien koettiin olevan hyödynnettävissä myös siviilin työelämässä. Vastaajat olivat koulutuksessa oppineet esimerkiksi vastuunkannosta, vuorovaikutusta ja kehittäneet paineensietokykyä. Pelkällä legitiimillä vallalla johtamista ei pidetty hyvänä keinona johtaa, vaan vastaajat halusivat käyttää muitakin johtamisen keinoja kuten alaisten motivointia. Vastaajat pitivät tilannejohtamista hyvänä tapana johtaa. Eri taustamuuttujaryhmien väliset erot näkemyksissä olivat hyvin pieniä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että reserviupseereiden johtajakoulutus ja -kokemus antavat hyvää oppia ihmisten johtamisesta ja yleensäkin erilaisten ihmisten kanssa toimisesta ja tässä tärkeässä osassa on runsas käytännön harjoittelu hyvinkin rasittavissa olosuhteissa. Monille johtajakokemus sytyttää kipinän toimia esimiestehtävissä myös siviilissä. Työelämässä on hyvä tiedostaa, millaista oppia puolustusvoimien johtajakoulutuksessa saa ja kuinka saatua kokemusta voi hyödyntää. Realistinen ymmärrys koulutuksen hyödyistä voi auttaa osaltaan myös työhönotossa, varsinkin nuorten hakijoiden kohdalla.		
Avainsanat (asiasanat) esimiestyö, sotilasjohtaminen, puolustusvoimat, reserviupseerit, johtajakoulutus		
Muut tiedot		



Author(s) Matilainen, Anssi	Type of publication Bachelor's thesis	Date 03.06.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 116	Permission for web publication: X
Title of publication Finnish Reserve Officers' perceptions regarding their experiences given in Officer's Training program		
Degree programme XXX		
Tutor(s) Juhani Alakangas, Jouni Jurvelin		
Assigned by -		
Abstract The primary purpose of the survey was to examine Finnish Reserve Officers' perceptions regarding their experiences and the theoretical training given in Officer's Training program in Finnish Defence Forces, and whether it has been beneficial or disadvantageous later on in their career and in their possible managerial positions. Additionally, the officer candidates' perceptions were researched by examining whether the candidates acted only based on legitimate power or were they seeking to lead by other means as well. The correlation between the difference in experiences and background variables was analyzed. In the literary analysis, some valuable elements of civilian leading were recognized and used in forming the theoretical framework for the questions of the empirical survey. The electronic survey was directed to all working-aged members of the Finnish Reserve Officers' Federation's (FROF). Both qualitative and quantitative methods were used to analyze the collected data. The respondents felt having benefited in many ways from the leadership experience and training, were motivated to work as leaders and the training was considered to be applicable to civilian working life as well. In the training given, the respondents had learned how to take responsibility, interact with people and develop their ability to perform under pressure. Leading by solely legitimate power was not seen as recommendable leading method. The respondents wanted to use other methods, such as motivating the subordinates. Situational leadership was an appreciated leading method. Differences in opinions were marginal between all background variable groups. To conclude, the leadership training give reserve officers great tools to successfully interact with and lead people. Ample practical training in strenuous conditions play a significant role in this. This leadership experience inspires many to work in supervisory functions also in the civilian life. It is beneficial to recognize the form of training candidates get in the Officer's Training in the Finnish Defence Forces to be able to best put these experiences into use.		
Keywords/tags (subjects) managerial work, military leadership, defensive forces, reserve officers, leadership training		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja tarkoitus	5
1.2	Tutkimuksen rakenne ja tärkeimmät käsitteet	6
2	JOHTAMINEN	9
2.1	Johtaminen opittavissa olevana taitona	9
2.2	Johtaminen eri tilanteissa.....	13
2.3	Valta.....	18
2.4	Lähiesimies hyvinvoinnin varmistajana	24
2.5	Syväjohtaminen	26
3	VARUSMIESPALVELUKSEN JOHTAJAKOULUTUS.....	28
3.1	Puolustusvoimat Suomessa.....	28
3.2	Sotilasjohtamiselle ominaista	29
3.3	Puolustusvoimien johtamiskoulutus	30
4	TUTKIMUKSEN EMPIRIA.....	32
5	TUTKIMUSTULOKSET	35
5.1	Taustatiedot	35
5.2	Tulosten analysointi.....	61
5.2.1	Sukupuoli	62
5.2.2	Ikäryhmät	63
5.2.3	Koulutusaste	65
5.2.4	Ammattiryhmät	67
5.2.5	Esimiestehtävät.....	68
5.2.6	Ikä kun on päässyt armeijasta.....	70
5.2.7	Alaisten määrä kokelasaikana	71
5.2.8	Tulosten yhteenveto	72
5.3	Avoimet vastaukset.....	73
5.3.1	Erilaista tai monipuolisempaa oppia	73
5.3.2	Muistot	74

5.3.3	Vahvuudet	77
6	POHDINTA	79
	LÄHTEET.....	88
	LIITTEET.....	94
	Liite 1. Kyselyn saatekirje	94
	Liite 2. Kyselylomake	95
	Liite 3. Selitettävien muuttujien yhteydet sukupuoleen (Bayes-mallinnus)	99
	Liite 4. Selitettävien muuttujien yhteydet ikäryhmiin (Bayes-mallinnus)	101
	Liite 5. Selitettävien muuttujien yhteydet ikäryhmiin (Bayes-mallinnus)	102
	Liite 6. Selitettävien muuttujien yhteydet ammattiryhmiin (Bayes-mallinnus)	106
	Liite 7. Selitettävien muuttujien yhteydet ammattiryhmiin (Bayes-mallinnus)	108
	Liite 8. Selitettävien muuttujien yhteydet esimiestehtävissä toimimiseen (Bayes-mallinnus)	110
	Liite 9. Selitettävien muuttujien yhteydet ikään kun on päässyt armeijasta (Bayes-mallinnus)	112
	Liite 10. Selitettävien muuttujien yhteydet armeija-aikaiseen alaisten määrään (Bayes-mallinnus)	114

KUVIOT

KUVIO 1.	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	8
KUVIO 2.	Johtamistulokseen vaikuttavat tekijät kriisitilanteessa	17
KUVIO 3.	Syväjohtamisen kulmakivet	27
KUVIO 4.	Kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma	36
KUVIO 5.	Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma	36
KUVIO 6.	Kyselyyn vastanneiden ylin suoritettu koulutus	37
KUVIO 7.	Kyselyyn vastanneiden ammattiryhmien jakauma	37
KUVIO 8.	Kyselyyn vastanneiden toimiminen siviilin esimiestehtävissä	38
KUVIO 9.	Kyselyyn vastanneiden ikä varusmiespalveluksen päättyessä	38
KUVIO 10.	Vastaajien alaisten määrä varusmiespalveluksen aikana enimmillään	39
KUVIO 11.	Väitteen "olin motivoitunut toimimaan johtajana" suora jakauma	39
KUVIO 12.	Väitteen "koin kehittyväni ihmisten johtajana saamieni kokemusten ja/tai opetuksen avulla" suora jakauma	40
KUVIO 13.	Väitteen "koin kehittyväni ihmisten johtajana saamieni kokemusten ja/tai opetuksen avulla" suora jakauma	41

KUVIO 14. Väitteen "mielestäni autoritaarinen johtamistyyli (ts. ei-keskustelevala, käskävä tyyli) ei sovellu ihmisten johtamiseen missään tilanteessa" suora jakauma	.42
KUVIO 15. Väitteen "eri tilanteissa oli tarpeen johtaa eri tavoin" suora jakauma	43
KUVIO 16. Väitteen "sain palautetta johtajan toimimisesta ja pystyin kehittämään itseäni sen perusteella" suora jakauma	44
KUVIO 17. Väitteen "en pystynyt vaikuttamaan alaisten hyvinvointiin ja viihtyvyyteen omalla toiminnallani" suora jakauma	45
KUVIO 18. Väitteen "koin olevani vastuussa alaisistani" suora jakauma	46
KUVIO 19. Väitteen "alaisten motivointi ei ollut mielestäni tarpeen" suora jakauma	47
KUVIO 20. Väitteen opin vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista suora jakauma	..48
KUVIO 21. Väitteen opin ihmisistä huolehtimisen merkityksestä suora jakauma	49
KUVIO 22. Väitteen "en saanut tehdä itsenäisiä päätöksiä suora jakauma"	50
KUVIO 23. Väitteen "en saanut tarpeeksi vastuuta" suora jakauma	51
KUVIO 24. Väitteen "paineensietokykyäni kehittyi" suora jakauma	52
KUVIO 25. Väitteen "mielestäni aseman suoma valta yksin riitti ihmisten johtamiseen" suora jakauma	53
KUVIO 26. Väitteen "näin oman johtamistyylini vaikutuksen alaisistani" suora jakauma	54
KUVIO 27. Väitteen "luulen että alaiseni arvostivat minua tietämykseni, osaamiseni ja/tai persoonani vuoksi" suora jakauma	55
KUVIO 28. Väitteen "armeijan johtamiskoulutus muutti käsitystäni johtamisesta" suora jakauma	56
KUVIO 29. Väitteen "hyödyin johtajakoulutuksesta työelämää ajatellen suora jakauma"	57
KUVIO 30. Väitteen "johtajakoulutuksessa opittuja taitoja ja saatuja kokemuksia pystyy soveltamaan siviilissä ihmisten johtamiseen" suora jakauma	58
KUVIO 31. Väitteen "johtamiskoulutuksessa johtajuudesta opitut seikat haittasivat/ovat haitanneet vähintäänkin jonkin verran myöhempää kehittymistäni johtajana erityyppisessä ympäristössä" suora jakauma	59
KUVIO 32. Väitteen "ihmisten johtaminen siviilissä on olennaisesti erilaista kuin ihmisten johtaminen armeijassa" suora jakauma	60
KUVIO 33. Väitteen "koen että johtajakoulutuksella oli merkitystä halukkuuteeni hakeutua esimiestehtäviin siviilissä" suora jakauma	61
KUVIO 34. Esimerkki Bayes-mallinnuksesta	62

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Frenchin ja Ravenin vallan lajit	22
TAULUKKO 2. Väitteiden vastausvaihtoehdot ja niiden yhdistely mallinnusta varten	62
TAULUKKO 3. Vastaajien jakautuminen sukupuolen suhteen ja jaottelu mallinnuksessa	63
TAULUKKO 4. Ikäryhmien jakaumat ja jaottelu mallinnuksessa	64
TAULUKKO 5. Koulutusasteiden jakaumat ja jaottelu ryhmiin mallinnuksessa	65

TAULUKKO 6. Ammattiryhmien jakaumat ja jaottelu ryhmiin mallinnuksessa	67
TAULUKKO 7. Vastaajien jakauma esimiestehtävissä toimimisen suhteen ja jaottelu ryhmiin mallinnuksessa	69
TAULUKKO 8. Ikäjakaumat (ikä kun on päässyt varusmiespalveluksesta) ja jaottelu ryhmiin mallinnuksessa	70
TAULUKKO 9. Alaisten määrä kokelasaikana ja jaottelu ryhmiin mallinnuksessa	71

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tarkoitus

Työelämän erikoistutkija Hanna Ylöstalo Työelämän tutkimuskeskuksesta on sitä mieltä, että armeijan johtajakoulutus ei ehkä ole uusimpien johtamisoppien mukaan sitä koulutusta, mitä työelämässä oikeasti tarvitaan. Hänen mielestään työelämässä tarvitaan enemmän esimerkiksi tunnejohtajuutta. Ylöstalo lataa Puolustusvoimien esimiesopin olevan yliarvostettua. (Hakala 2013.) Jussi Kulla (2011, 112) toteaa väitöskirjassaan, että johtamista ei johtajien keskuudessa koeta opitun armeijasta, oppikirjoista tai johtajakoulutuksesta. Hän haastatteli väitöskirjaansa varten 20 ison suomalaisen pörssiyhtiön toimitusjohtajaa. Kilpinen (2008, 33) taas ihmettelee, että vielä nykyisinkin kuulee sanottavan RUK:n olevan paras johtajakoulu. Hänen mukaansa autoritaarinen, rutiinien toistamiseen ja kyseenalaistamisen totaaliseen kieltämiseen perustuva johtaminen kertoo enemmän sanojen taantumisesta kuin johtamisen ymmärtämisestä, eikä ole nykypäivää, eikä johda ihmisten potentiaalin hyödyntämiseen.

Tässä muutamia mielipiteitä Suomen puolustusvoimien antamasta johtajakoulutuksesta. Toki löytyy myös positiivisia lausumia, mutta nämä julkisuutta saaneet mielipiteet ja lausunnot, joissa puolustusvoimien johtajakoulutusta ja oppia ei kovin korkealle arvosteta, saivat minut pohtimaan asiaa. Olen itse noin viisitoista vuotta sitten suorittanut reserviupseerikurssin ja toiminut sen jälkeen upseerikokelaana oman joukkueen kanssa, joka käsitti yli kaksikymmentä taistelijaa, ja pidän saatua oppia ja kokemusta erittäin arvokkaana ja minua muokanneena kokemuksena. Olen myös käynyt kertausharjoituksissa varusmiespalveluksen jälkeen. Olen istunut ja lohduttanut upseerikokelaana teltassa leirillä oman joukkueeni jääkäriä, joka itki tyttökaverin jätettyä. Olen perustellut taistelijaparille monen vähillä unilla nukutun vuorokauden jälkeen yöllä metsässä, miksi juuri he joutuvat niin usein - ehkä useammin kuin muut - lähtemään yöllä erilaisiin tehtäviin. Kerrottuani heille, miten hienosti he hoitavat

kaikki tehtävät, he lähtivät hymyissä suin pimeään yöhön. Ensimmäisten kertausharjoitusten jälkeen yksi joukkueeni taistelija, minua kaksikymmentä vuotta vanhempi, sanoi, että kyllä me teistä luutnantti tehdään. Toinen kertoi seuraavansa minua jos tulisi sota ja lisäsi vielä, ettei ole ainoa. Tässä muutamia kokemiani tapauksia ja uskon, että ne ovat antaneet minulle ison opin ihmisten johtamisesta ja yleisemminkin ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja toisten huomioimisesta. Kuten dosentti Vesa Nissinen sanoo, johtajuutta opitaan kokemuksen kautta (Hakalan 2013 mukaan) ja mielestäni edellä mainitsemani tapaukset ovat hyvin konkreettista kouriintuntuvaa oppia, jotka säilyvät mielessä läpi elämän.

Tätä taustaa vasten halusin selvittää, mitä muut reserviupseerit ajattelevat saamastaan johtajakoulutuksesta, jälkikäteen ajateltuna. Tässä tutkimuksessa pohditaan sitä, mitä puolustusvoimien johtajakoulutus ja -kokemus antavat nuorelle ihmiselle ja koetaanko saaduista kokemuksista ja opeista olevan hyötyä työelämässä, mahdollisesti esimies- ja johtotehtävissä. Helsingin taloustieteellisen tutkimuskeskuksen tutkimusjohtaja, professori Roope Uusitalon mukaan puolustusvoimien varusmiespalveluksen aikaisen johtajakoulutuksen vaikutusta työelämässä pärjäämiseen Suomessa ei ole paljoa tutkittu, koska tutkimusaihe on koettu ongelmalliseksi. On vaikeaa erottaa johtajakoulutuksen syy- ja seuraussuhteita, koska puolustusvoimien ja siviilielämän johtajatehtäviin valikoidutaan osittain samoilla kriteereillä. (Hakala 2013.)

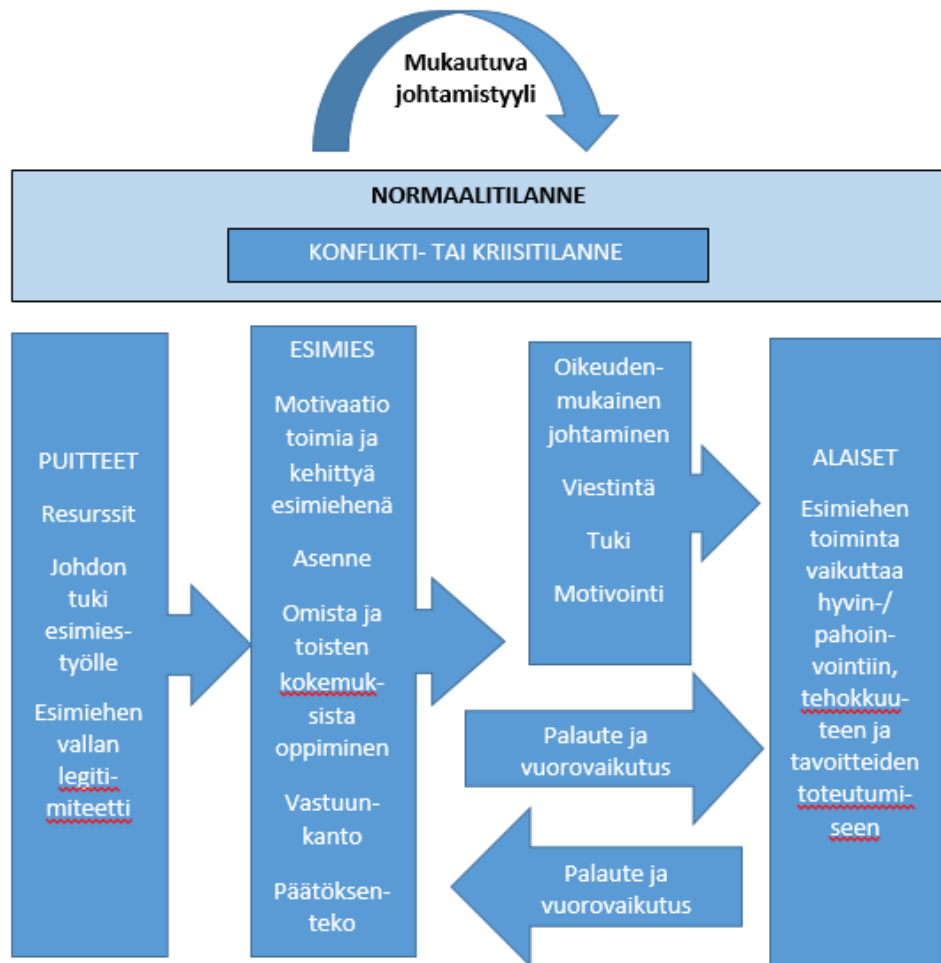
Reserviupseereita valmistuu vuosittain yli tuhat. Heidät on koulutettu vastuullisiin tehtäviin ja tekemään vaikeita päätöksiä. Mielestäni olisi tärkeää selvittää saatu kokemus ja oppi johtamisesta, jotta koulutuksen sisällöstä tulisi realistinen kuva ja sieltä mahdollisesti saatava hyöty osattaisiin huomioida oikeellisesti esimerkiksi rekrytointitilanteissa.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja tärkeimmät käsitteet

Tässä tutkimuksessa ei etsitä hyvän johtajan piirteitä, ei parasta johtajakoulua, eikä vastausta siihen, tekeekö puolustusvoimien johtajakoulutus yritysmaailman johtajia. Tutkimuksessa ei myöskään oteta kantaa puolustusvoimien johtajakoulutuksen sisäl-

lön "hyvyyteen" objektiivisesti, vaan tarkastelukulma on subjektiivinen, kyselytutkimukseen vastanneiden mielipide ja kokemus aiheesta. Kirjallisuusosan tarkoituksena on jäsentää tutkimuksen teoriataustaa ja muodostaa kokonaiskuva niistä moninaisista ilmiöistä ja käytänteistä, joista hyvän johtamisen katsotaan muodostuvan. Sekä siviiliohjamista että sotilasjohtamista tarkastellaan. Tutkimus rajautuu tarkastelemaan nimenomaan ihmisten johtamista (vrt. asioiden johtaminen). Hyvällä johtamisella katsotaan tarkoitettavan sellaista johtamista ja esimiestyötä, jolla pyritään saavuttamaan tehokkaasti organisaation asettamat tavoitteet, mutta jolla varmistetaan myös alaisten hyvinvointi niiltä osin, kuin siihen on mahdollista esimiestyöllä vaikuttaa.

Johtamista tarkastellaan opittavissa olevana, interaktiivisena prosessina, johon myös johdettavat vaikuttavat. Oppimista nähdään kertyvän jokaisesta koetusta kokemuksesta läpi elämän, oman motivaation ollessa tärkein oppimisen edellytys. Johtamistyylin mukauttamisen kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi katsotaan olevan oikea tapa toimia. Kuviossa 1 on kuvattu tämän työn teoreettinen viitekehys.



KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Luvussa 2 käsittelen johtamisen teoriaa siltä osin kuin se on tässä tutkimuksessa oleellista. Tässä luvussa käyn läpi myös syväjohtamisen teorian. Edellä esitelty viitekehys on muodostettu siinä esiteltyjen tutkimusten ja mallien pohjalta. Luvussa 3 esittelen puolustusvoimien johtamiskoulutuksen rakennetta ja sotilasjohtamiselle ominaisia piirteitä. Luvussa 4 esittelen tarkemmin tutkimusongelmat, empiirisen aineiston keruumenetelmän, tutkimusmenetelmät sekä käsittelen luotettavuuteen ja yleistettävyyteen liittyviä seikkoja. Luvuissa 5 ja 6 vastaan tutkimusongelmiin aineiston avulla sekä pohdin tulosten merkityksiä.

2 JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään tälle tutkimukselle keskeisimmät johtamisen käsitteet ja piirteet, jotka liittyvät ihmisten johtamiseen. Vaikka esimiehiä toimii hyvin erilaisissa organisaatioissa, ja johdettavat asiat vaihtelevat paljonkin, niin ihmisten johtamiseen ja päätöksentekoon liittyvät elementit pysyvät pitkälti samoina toimialasta ja esimiestasosta riippumatta (ks. esim. Nissinen 2007, 19–20.) Johtamisessa on otettava huomioon ihmisluonnon niin rationaaliset kuin tunteenomaisetkin elementit. Ihmiset tarvitsevat struktuureja ja haluavat järkevältä kuulostavia päämääriä. Ihmiset haluavat myös tuntea, että heistä pidetään ja että heitä arvostetaan ja kunnioitetaan. Johtajan työtä on yhdistää ihmisten tunteet suoritussuuntaiseen toimintaan ja toiminnan tuloksena on jokin tuote tai palvelu. (Juuti 1999, 153–155.)

Ihmisten voimavarojen ja työpanoksen hankkiminen, kohdentaminen ja hyödyntäminen tehokkaasti jonkin tietyn tavoitteen saavuttamiseksi on johtamista (Johtajan käsikirja (JOKÄ) 2012, 36). Johtamisen sosiaalisuutta ja prosessimaisuutta korostavan näkökulman mukaan johtaminen voidaan määritellä vuorovaikutusprosessiksi, jonka avulla yksilö pyrkii vaikuttamaan ryhmän toimintaan niin, että toiminnot organisoidaan ja toteutetaan koordinoitusti ja päämäärähakuisesti. Johtamisella pyritään vaikuttamaan toisten käyttäytymiseen, organisoitumiseen, viestintään ja asemaan. Tarkoituksena on saavuttaa yhteinen päämäärä ja edesauttaa johtamisen keinoin päämäärähakuista toimintaa. (Juuti 1999, 153–155; Northouse 2007, 3–4; Pohjanheimo 2012, 304–305.) Vaikutussuhde ei kuitenkaan ole yksisuuntainen, vaan johtajuus on interaktiivinen tapahtuma johtajan ja johdettavien välillä; johtaja vaikuttaa johdettaviinsa mutta myös päinvastoin, johdettavat vaikuttavat johtajaansa (Northouse 2007, 3–4). Johtajaa ei edes ole ilman johdettavia (Juuti 1999, 153).

2.1 Johtaminen opittavissa olevana taitona

Johtajuustutkimus lähti alun perin menestyksekkäiden johtajien persoonallisuuden piirteitä tutkimalla, ja näistä tutkimuksista muotoutuivat klassiset piirreteoriat (Stog-

dill 1974, 17; Juuti 2011, 155). Kärjistäen näiden tutkimusten anti voidaan kiteyttää toteamukseen, että hyvien, menestyvien johtajien ainoa yhteinen piirre on erilaisuus (Peltonen & Ruohotie 1991), mutta vieläkään ei piirteiden tutkimusta ole hylätty (tuore tutkimus esim. Grijalva, Harms, Newman, Gaddis & Fraley 2015). Piirteiden tutkimisen takaa löytyy asenne ja uskomus, että johtajaksi synnyttään. Kun keskitytään korostamaan ja tutkimaan johtajien synnynnäisiä, hyvin hankalasti muutettavissa olevia ominaisuuksia, jää näkemys johtajaksi kouluttautumisesta ja kasvamisesta auttamatta taka-alalle. (Sydänmaalakka 2004, 30–33.)

Nissinen (2007, 24–25) huomauttaa, että johtamisen kehittämiseen Suomessa on vaikuttanut haitallisesti yleinen väite, että "johtajaksi synnyttään", jolla hän arvelee viitatus synnynnäiseen karismaattisuuteen. Kuitenkin luontaista johtamista tukevaa kykyä, karismaa, on vain muutamalla prosentilla nuorista esimiehistä. Suuri osa tutkijoista pitääkin johtamista opittavissa olevana taitona ja tämän käsityksen mukaan jokaiselta löytyy oppimismahdollisuuksia ja potentiaalia johtamiseen. Varmuus taas tulee oppimisen ja kokemuksen kautta. (Peltonen & Ruohotie 1991, 185; Nissinen 2007, 24–25; Northouse 2007, 4.)

Organisaatioissa voidaan pyrkiä tietoisesti kehittämään johtamista useista eri syistä, esimerkiksi organisaation ja esimiesten suorituskyvyn kehittämiseksi, uusien esimiesten kouluttamiseksi, uusien strategioiden jalkauttamiseksi ja organisaatiomuutosten vuoksi. Kehittämisen voidaan katsoa koostuvan kaikista niistä toimenpiteistä, joiden avulla pyritään lisäämään henkilön kyvykkyyttä toimia esimiesrooleissa. (McCauley, Kanaga & Lafferty 2010, 29–30; Juuti 2011, 157–158.) Esimiehenä kehittyminen on perinteisesti samastettu ihmisenä kehittymiseen. Tavanomaisia kehittämistoimenpiteitä ovat luennot, johtajuuden arvioinnit ja erilaiset harjoitukset, joiden avulla pyritään antamaan tiedollisia ja taidollisia valmiuksia esimiehenä toimimiseen. (Pirnes 2003, Juutin 2011, 157 mukaan.) Uudempia johtamisen kehittämistapoja ovat esimerkiksi toiminnasta oppiminen, coaching, mentorointi ja triathlonvalmennusta sisältävät johtamisen kehittämisohjelmat, joissa pyritään ottamaan paremmin huomioon johtamisen kontekstuaalinen luonne. Näissä tarkoituksena voi olla kehittää koko työyhteisön kyvykkyyttä saada aikaan johtamiseen liittyviä tuloksia, kuten yhteisiin

päämääriin sitoutumista tai kykyä hyvään yhteistyöhön liiketoiminnallisten päämäärien saavuttamiseksi. (McCauley ym. 2010, 20–24; Thorpe & Gold 2010, 17.)

Tässä tutkimuksessa johtamisen ja esimiestyön taito käsitetään opittavissa olevana taitona, jota on mahdollista - ja tuleekin - kehittää jatkuvasti koko työuran ajan. Nostan lyhyesti esiin elinikäisen oppimisen teoriaa, jonka avulla oppimisen prosessia voidaan tarkastella. Elinikäisessä oppimisessa yksilö yksin tai yhdessä yhteisönsä kanssa hankkii uutta tietoa, prosessoi ja tuottaa uutta osaamista, joka ilmenee ymmärryksen lisääntymisenä, taitojen kehittymisenä, kykynä tulkita asioita ja ilmiöitä sekä kykynä suhtautua niihin uudella tavalla (Ojala 2004, 103). Oppimaan oppiminen on ydintaito elinikäisessä oppimisessa, jossa itsereflektio on merkittävä tekijä ja johon liittyy muun muassa kyky arvioida oma oppimistarve, oppimistyyli ja oppimisprosessit. (Ojala 2004, 117; Åhman 2004, 22; Sydänmaalakka 2006, 79). Tarve kouluttautumiseen muotoutuu ympäristön vaatimuksista ja rajoituksista, sekä yksilön omista havainnoista, tulkinnoista ja tavoitteista. Ympäristö voi olla myös antamatta mahdollisuutta muodolliseen kouluttautumiseen, tai yksilö voi olla haluton kouluttautumaan. (Ruohotie 1995, 122–125, 150–151; Vaherva 2005, 100–101).

Muodolliset koulutukset, luennot ja kurssit muodostavat kuitenkin usein vain pienen osan henkilön oppimisesta, sillä tutkimustenkin mukaan esimiehet kokevat oppineensa johtajuutta uransa aikana eniten omista kokemuksistaan ja erityisesti erilaisissa vaikeissa tilanteissa ja toimeksiannoista. Toisin sanoen käytännön johtamistilanteet, jotka ovat vaatineet ponnistelua ja mahdollisesti uuden oppimista, ovat olleet opettavaisimpia. (Juuti 2011, 161). Yipin ja Wilsonin (2010) globaalin tutkimuksen mukaan tätä mieltä on yli puolet kaikista esimiehistä eri puolilla maapalloa. Noin 20 % esimiehistä puolestaan sanoo, että he ovat oppineet esimiehisyyttä erilaisten coaching- ja mentorointijärjestelmien kautta ja vastaavasti alle 20 % esimiehistä sanoo, että heille paras esimiehisyyden oppimisen lähde on ollut erilaisille valmennustilaisuuksille osallistuminen. (Juuti 2011, 161 mukaan). Myös kotimainen, Jussi Kallan väitöstutkimus, jossa haastateltiin kahtakymmentä suomalaista toimitusjohtajaa, kulkee samoilla linjoilla. Hänen tutkimuksessaan kaikki haastateltavat mainitsivat

erikseen, etteivät koe oppineensa johtajuutta oppikirjoista tai johtamiskoulutuksista sen enempää kuin armeijastakaan, vaan käytännössä. (Kulla 2011, 102.)

Nissinen (2007) huomauttaa, ettei kukaan kuitenkaan itsestään kehity johtajana minikään mallin, teorian, koulutuksen tai kurssin lopputuloksena, vaan todellinen johtajaksi oppiminen lähtee omasta tahdosta, motivaatiosta ja myönteisestä asenteesta (ks. Moilanen 2001, 127) sekä nöyryydestä kyetä oppimaan omista *ja muiden* käytännön kokemuksista (Nissinen 2007, 23). Ruohotie ja Honka tuovat esiin, että henkilöt, joilla on voimakas motivaatio toimia johtajana, myös pääsevät todennäköisemmin johtajiksi. Johtamisen motivaation ja siinä onnistumisen välillä on lineaarinen yhteys; motivoituneet johtajat onnistuvat tehtävässään paremmin. (Ruohotie & Honka 1999, 188–190.)

Kun henkilö toimii esimiestehtävässä, on tärkeää tehdä tietoista identiteetin määrittelyä. Keskeistä on halu toimia esimiehenä, halu kehittyä siinä, sekä hyvä itsetuntemus. (Ruohotie 1995, 296; Piili 2006, 45). Oman toiminnan ja kehittymisen havainnointi – reflektointi – on perusta niin ihmisenä kasvamiselle kuin esimiehenä kehittymiselle eikä tämän puuttumista voi korvata millään ulkoa tuodulla johtamisen kehittämistoimenpiteellä (Juuti 2011, 159, 161). Ulkoinen palaute johtajan käyttäytymisestä antaa mahdollisuuden niin sanotulle sisäiselle palautteelle. Sisäinen palaute tarkoittaa pohdintaa, jota johtaja tekee saamansa ulkoisen palautteen pohjalta. Näillä pohdinnoilla saadaan parhaimmillaan muutos henkilön valmiuksissa ja tätä kautta muutos johtamiskäyttäytymiseen. (Johtajan käsikirja (JOKÄ) 2012, 22). Myönteinen palaute vaikuttaa monin tavoin palautteen saajaan. Se nostaa työmotivaatiota, lisää innovatiivista työotetta, lisää halua kehittää omaa osaamistaan sekä parantaa työntekijöiden omaa luottamusta ammattitaitoonsa. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 13.)

Kuten johtaminen itsessään, on myös johtamisen oppiminen sosiaaliseen kanssakäymiseen sidoksissa oleva tapahtuma (Malinen 2000, 101). Monet esimiestehtävissä toimineet huomaavat, kuinka ovat muuttuneet vuosien aikana. Aikuisella tämä tarkoittaa usein syvällisempää muutosta identiteetissä, joka on johtanut myös näkyvän

käyttäytymisen muuttumiseen. (Juuti 2011, 161.) Kuten Knowles (1990) asian esittää, aikuiset määrittävät identiteettinsä kokemustensa kautta (esimerkiksi ammatti, työ, matkustelu). Aikuiset *ovat* sitä, mitä he *ovat tehneet*. (Mts., 58–60.)

2.2 Johtaminen eri tilanteissa

Parhaan johtamistyylin metsästy

Demokraattisen johtamistyylin ihanne ei ole uusi keksintö, vaan se nousi pinnalle jo 1900-luvun alkupuolella Lewinin luomassa klassisessa mallissa. Siinä autoritaarinen ja demokraattinen johtamistyyli ovat ääripäissä ja hällä väliä -tyyli on kolmantena keskeisenä käsitteenä. Tässä mallissa ja siihen pohjautuvissa myöhemmissä muunnoksissa demokraattinen tyyli näyttää tavoiteltavana hyveenä autoritaarisen tyylin ollessa negatiivinen ja hällä väliä -tyylin jättäessä alaiset tuuliajolle. (Peltonen & Ruohotie 1991, 153–157.) Tämän tyyppisiä ns. kaksidimensionaalisia malleja on myöhemmin kritisoitu runsaasti esimerkiksi liiasta yksinkertaistamisesta, tilannetekijöiden ja ympäröivän yhteiskunnan luomien raamien unohtamisesta ja organisaation luonteen sivuuttamisesta (esim. onko kyseessä tuotantolaitos) (mts. 156–157). Runsaasta johtamistyylien tutkimuksesta huolimatta ei ole kyetty löytämään johtamistyyliä, joka olisi joka tilanteessa paras (Juuti 2011, 155).

Tällä hetkellä tutkimusten valtavirta puhuu mukautuvan johtamiskäyttäytymisen puolesta, jossa luovutaan yhden parhaan johtamistyylin ihanteesta ja korostetaan tarvetta muokata tyyliä tilanteeseen soveltuviksi. Onnistuvat johtajat ovatkin tuntevia kyvystään lukea toimintaympäristöä ja sen asettamia vaatimuksia omalle käyttäytymiselle. (Peltonen ja Ruohotie 1991, 51; Nissinen, Anttalainen & Kauppinen 2008, 100; ks. myös Jabe & Kuusela 2013, 148). Hersey ja Blanchard ovat jo neljäkymmentä vuotta sitten todenneet, että mitä enemmän esimies mukauttaa johtamistyyliään vastaamaan tietyn tilanteen vaatimuksia ja alaistensa tarpeita, sitä tehokkaammin hän pystyy saavuttamaan sekä henkilökohtaiset tavoitteensa että organisaation tavoitteet (Peltonen & Ruohotie 1991, 51; Pohjanheimo 2012, 302). Lukuiset johtamistyyliä koskevat tutkimukset osoittavat, että johtamistyylin mukauttami-

sella ja sosiaalisen tuen tarjoamisella alaisille on merkitystä tehokkuuden lisäksi myös alaisten hyvinvointiin (ks. tarkemmin kpl 2.5; Kalimo 1987, 57; Cooper, Dewe & Driscoll 2001, 43; Nakari 2003, 72.)

Lisääntyneiden koulutusmahdollisuuksien vuoksi esimiesten ja alaisten osaamiskoulu on kaventunut ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet ovat lisääntyneet virran kulkiessa yleisellä tasolla autoritaarisesta johtamistyylistä osallistavampaan. Nykyisin työntekijät voivat hyvinkin olla esimiestään kyvykkäämpiä eri taidoissa ja monissa asiantuntijaorganisaatioissa se on suorastaan välttämätöntä. Johtamistyyli vaihtelee – tai ainakin sen tulisi vaihdella – tilanteen mukaan demokraattisesta melkein päasanelemaan, käskevän johtamisen tullessa kysymykseen yleensä ottaen vain kriisitilanteissa. (Nurmi 2006, 133.) Pohjanheimo huomauttaakin, että johtajasta on oltava moneksi, koska tilanteet vaihtelevat vaikeista päätöksistä aina kahvihetkiin ja alaisen asioiden kuuntelemiseen (Pohjanheimo 2012, 304–305).

Konflikti- ja kriisijohtaminen

Johtamistilanteet vaihtelevat vaativuutensa suhteen arkijohtamisesta kriisitilanteeseen. Arkijohtamisen tilanteet ovat toistuvia ja tuttuja ja päätöksentekoon voi käyttää aikaa tilanteen ollessa vaaraton ja tuttu. Päätöskin syntyy rutiinilla. Kriisitilante taas vaatii rohkeita ratkaisuja, selkeätä linjanvetoa ja yksiselitteisiä ohjeita. (Nurmi 2006, 80.) Johtamista prosessina kuvaavat määritelmät antavat usein jopa idyllisen kuvan johtamisesta esimiehen ja alaisten yhteisenä ponnisteluna yhteistä päämäärää kohti, johtajan vain organisoidessa ja suunnatessa toimintaa (ks. esim. Northouse 2007, 9). Puhutaan johtamisen demokraattisuudesta ja jaetusta johtajuudesta, mutta aina näissä näkökulmissa ei tuoda esiin, että aina kaikki ei suju ongelmitta ja hyvässä yhteishengessä, vaikka johtaja niin toivoisikin (ks. Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012.) Eräiden tutkimusten mukaan kuitenkin jopa viidennes esimiesten aktiivisesta työajasta kuluu erilaisten konfliktien ratkaisemiseen (Salmi, Perttula & Syväjärvi 2014, 21).

Konflikti voi työyhteisössä olla yksilön sisäinen, kahden henkilön välinen, ryhmän sisäinen tai useampien ryhmien välinen (Vartia 1994, 198). Erilaisia esimerkkejä työyhteisön

teisön konfliktitilanteista löytyy lukuisia. Useissa tapauksissa on kysymys yhden henkilön haluttomuudesta mukautua työyhteisön toimintatapoihin tai henkilökohtaisista ongelmista, jotka heijastuvat työelämään. Konfliktin voi aiheuttaa vaikka seuraavallaiset tilanteet: työntekijä ei saavu töihin, työntekijä saapuu töihin päihteiden vaikutuksen alaisena, työntekijä kieltäytyy tekemästä hänelle osoitettuja tehtäviä, työntekijä kohtelee muita epäasiallisesti (kiusaa, mitätöi, alistaa, käyttäytyy niin, että joku kokee sen seksuaalisena häirintänä), työntekijä ylittää toistuvasti ja tahallisesti toimivaltansa päätöksiä tehdessään – tosielämän esimerkkejä voi luetella loputtomasti (Vartia ym. 2012, 9–21; ks. myös Haapalainen 2005, 81–203). Yhdenkin häiriökäyttäytyvän työntekijän aikaansaama konfliktitilanne voi saada työyhteisössä laajaa tuhoa aikaan, varsinkin mikäli asiaan ei puututa tarpeeksi nopeasti (Vartia 1994, 205).

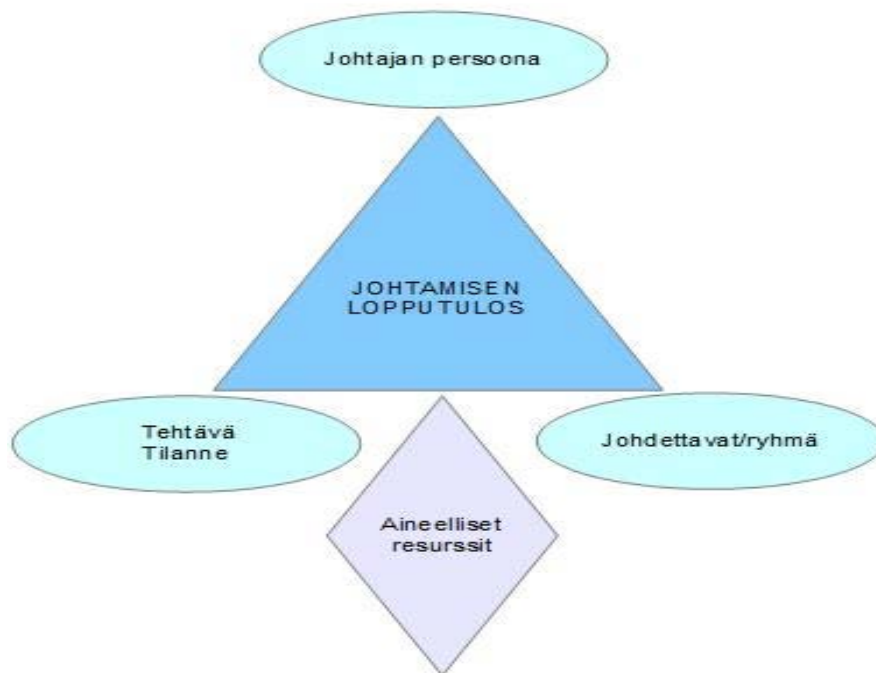
Konfliktitilanne voi aiheuttaa luonteestaan riippuen esimerkiksi työyhteisön toimivuuden häiriöitä, työtehon laskua, muiden työyhteisön jäsenten sitoutumisen ja työmotivaation heikkenemistä, yleistä työhyvinvoinnin heikkenemistä ja vaihtuvuuden lisääntymistä. Kaikki tämä voi tietenkin johtaa myös tehokkuuden laskuun ja taloudellisiin seuraamuksiin organisaatiossa. (Vartia ym. 2012, 24–28). Ristiriitatilanteiden ymmärtäminen ja ratkominen onkin tärkeä osa esimiehen tehtäviä ja ammattitaitoa. Ristiriidat pyritään ratkaisemaan, jotta työntekijät voivat taas keskittyä työnsä tekemiseen. (Salmi ym. 2014, 21–22.) Hyvä konfliktijohtaminen minimoi ristiriitojen huonoja vaikutuksia ja luo jopa mahdollisuuksia oppimiselle (Rahim 2002, 208). Esimiehen olisi syytä hallita laaja keinovalikoima konfliktitilanteiden ratkaisemiseksi, ja olla myös tietoinen, mistä apua voi saada (esimerkiksi oma esimies, työterveyshuolto, omat tai liiton lakimiehet...) (ks. Salmi ym. 2014, 33).

Konfliktista askel vielä vakavampaan tilanteeseen johdattaa johtajan kriisijohtamisen tarpeeseen. Kriisejäkin voi olla monenlaisia; taloudellisessa kriisissä yrityksen toiminta voi olla uhattuna ja erilaisissa turvallisuutta uhkaavissa kriiseissä taas ihmisten henki on vaarassa, esimerkiksi onnettomuuden, luonnonkatastrofin, muiden terveyttä tai turvallisuutta uhkaavien yksilöiden tai sotilaallisen uhan vuoksi (ks. Nurmi 2006, 80). Kriisien hallitsemistilanteille yhteistä on, että kriisijohtamiseen eivät sovellu demokratia, osallistuminen ja kaikkien mielipiteiden kuunteleminen, vaikka ne ajan

henkeen kuuluvatkin. Selkeät ohjeet, kannanotot ja vastuunkanto ovat asioita, joita kriisijohtajalta odotetaan. Kriisijohtaja puolestaan odottaa alaisiltaan suunnitelmien ja ennalta sovittujen pelisääntöjen noudattamista. (Mts., 133–135.)

Vaikka hätätilannejohtaminen onkin hyvin autoritaarista, voidaan koulutusvaiheessa ja kehittämistyössä toimia hyvinkin demokraattisesti. Kriisin hallitsemiseksi ryhmä alistuu siihen, että muun ryhmän valinnanvapautta rajoitetaan ja että johtaja voi käyttää jopa pakkokeinoja haluttuun päämäärään pyrittäessä; puhutaan kuriin suostumisesta kriisitilanteessa. (Nurmi 2006, 133–135; Jabe & Kuusela 2013, 54.) Nissinen ja muut (2008) huomauttavat, että sellainenkin ryhmä, joka normaalisti keskustelee yhdessä päätöksistä etukäteen, voi hyväksyä kriisitilanteessa sen, että yksi jäsenistä päättää ja jakaa tehtävät. Tämä johtuu siitä yksinkertaisesta syystä, että keskusteluun ei ole aikaa ja ajattelevat ja ympäristöään havainnoivat ihmiset ymmärtävät kyseisen toimintatavan välttämättömyyden. Ryhmän jäsenten täytyy myös luottaa johtajaansa, jotta kriisitilanteen tehokas johtaminen on mahdollista. (Mts., 100.)

Kriisitilanteessa johtaja päättää yksin, mutta hän myös samalla pyrkii perusteluihin herättämään mielenkiintoa päätöstään kohtaan (Nurmi 2006, 135; ks. myös Haapalainen 2005, 13). Kriisijohtaminen vaatii erityistä taitoa. Kriisijohtaja seuraa joukkoaan ja sen yksittäisiä jäseniä joka tilanteessa ja rohkaisee, rauhoittaa ja motivoi joukkoaan pelon tai haluttomuuden vallitessa. Vuorovaikutus, kasvoihin katsominen, kuunteleminen, non-verbaalisten viestien tulkitseminen ja ilmapiirin haistelu kuuluvat myös kriisitilanteeseen. (Nurmi 2006, 95.) Kuviossa 2 on kuvattu tekijät, jotka vaikuttavat johtamistulokseen kriisitilanteessa.



KUVIO 2. Johtamistulokseen vaikuttavat tekijät kriisitilanteessa (Nurmi 2006, 127)

Turvallisuuskriittisten ammattien kuten poliisien, sotilaiden ja lentäjien koulutuksiin valittavien henkilöiden soveltuvuutta ammattiin testataan ennen koulutuksen alkua. Testaus ei kuitenkaan takaa valitun henkilön erinomaisuutta kyseiseen ammattiin. Tarkastellessa jo ammatissa toimivien alan ihmisiä on havaittu heidän jakaantuvan kolmeen kategoriaan: arkirutiinien taitajat, ohjattuna ja käskettynä hyvin toimivat, mutta hieman epäitsenäiset ja kriisijohtajat. Arkirutiinien taitajat voivat mennä sokkiin ja pyöriä ympäriinsä vaativassa tilanteessa ammatistaan huolimatta. Ohjattuna ja käskettynä hyvin toimivat, mutta hieman epäitsenäiset toimivat hyvin, kun tiedetään kuka johtaa, mikä on johtamiseen liittyvä tehtävä ja mitä kultakin odotetaan. Tällainen henkilö voi ahdistua saadessaan haasteellisen johtamiseen liittyvän tehtävän. Kriisijohtajia tapaa kaikilla elämänalueilla, joilla kriisiin voi joutua. Saneeraajat ovat yritysmaailman kriisijohtajia. (Nurmi 2006, 126–127.)

2.3 Valta

Vallankäyttö organisaatioissa

Johtamista esiintyy kaikkialla, missä on ihmisiäkin (Juuti 1999, 153) ja valtaa voi olla organisaatioissa myös henkilöillä, joita ei ole nimitetty johtavaan asemaan. Nimetyssä esimiesasemassa tai muutoin määräävässä asemassa olevan henkilön valta on helppo tunnistaa, mutta valtaa on organisaatioissa myös alaisilla suhteessa esimieheen, kollegoilla suhteessa toisiinsa ja yhteistyökumppaneilla verkostoihinsa (Nurmi 2006, 132–133; Jabe & Kuusela 2013, 54). Jotkut ovat johtajia muodollisen asemansa perusteella (assigned leadership) kun taas joidenkin voidaan katsoa olevan johtajia johtuen tavasta jolla ryhmän muut jäsenet suhtautuvat heihin (emergent leadership) (Northouse 2007, 6). Pohjanheimo (2012) huomauttaa, että nimetyillä johtajilla, esimiehillä ja muilla vastuuhenkilöillä on kuitenkin erityinen asema organisaatioissa, sillä he ovat vastuussa siitä, että yksilöt ja ryhmät onnistuvat perustehtävissään ja ihmisten ja työyhteisön toimintakyky pysyy yllä (mts., 304–305). Epäformaaleilta johtajilta tämä vastuu puuttuu.

Valta liittyy erottamattomasti johtajan tehtävään. Kuuselan (2010) väitöstutkimuksen perusteella johtaminen ja vallankäyttö ovat käsitteellisesti lähellä toisiaan – tutkimukseen haastatellut johtajat kuvailivat valtaa ja johtamista samoilla sanoilla ja tekemisillä – ja hän huomauttaa, että johtajien on väistämättä käytettävä valtaa tuloksien aikaansaamiseksi. Valta on kuitenkin moniulotteinen ilmiö, ja Kuuselan huomion mukaan omasta vallasta on usein melko hankalaa puhua ja omaa valtaa ja vallankäyttöä ei välttämättä haluta julkisesti eritellä (mts., 6) eikä omaa valtaa ja vaikuttamis halua aina haluta edes myöntää (Lukes 2008, 50).

Tuloksellisen toiminnan aikaansaaminen edellyttää johtajan vallankäyttöä ja johtaminen ja siihen liittyvä asema ovat legitiimejä edellytyksiä vallankäytölle (Kuusela 2010, 172–173). Asema ja rooli antavat esimiehelle vallan vaikuttaa alaistensa tekemisiin (Nurmi 2006, 132–133). Johtamisen menetelmiin ei kuitenkaan juuri koskaan suhtauduta neutraalisti johtamiseen liittyvänä kontrollina ja ohjauksena, vaan yleensä niitä pidetään vallan instrumentteina, joita käytetään rajoittamaan yksilön olosuh-

teita eri tavoin. Organisaation tarve käyttää valtaa voi olla ristiriidassa yksilön itsenäisyyden ja itsemääräämistarpeen kanssa. Niin alaisen kuin esimiehenkin roolissa toimivat yksilöt voivat kokea yksilöllistä vapauttaan rajoitettavan, joskus liikaakin. On tyypillistä, että oma vallankäyttö tuntuu oikeutetulta, kun taas toisten vallankäyttöä arvioidaan negatiivisesti erityisesti silloin, kun se kohdistuu omaan itseensä. (Kuusela 2010, 5, 172–173.) Organisaatiot joutuvatkin jatkuvasti hakemaan tasapainoa yksilön vapauden ja aloitteellisuuden ja johdolle osoitetun vallan välillä (Clegg, Courpasson & Phillips 2007, 364).

Perusluonteeltaan valta on ilmiö, joka liittyy ihmisten välisiin suhteisiin. Vallankäyttö on inhimillinen vallankäyttäjän ja vallankäytön kohteena olemisen kokemus. (Kuusela 2010, 18.) Valta on osa vaikuttamisen prosessia johtajuudessa ja antaa vaikuttamisen mahdollisuuden. Se antaa mahdollisuuden tai kyvyn vaikuttaa toisten uskomuksiin, asenteisiin ja/tai tekoihin (Northouse 2007, 7). Valta ei kuitenkaan ole helposti määriteltävää ja suoraan vertailtavissa kuten esimerkiksi organisaatiokaavioiksi taipuvat tehtävänimikkeet. Valta on aina sosiaalisissa tilanteissa syntynyttä ja neuvoteltua, ei koskaan absoluuttista (Turner 2005, 19).

Siten vallan voi myös menettää, vaikka asema virallisessa organisaatiossa ei muuttuisikaan (ks. Pfeffer 1992, 307–310; Jabe & Kuusela 2013, 34–35). Pfefferin mukaan vallankäyttäjän persoonallisuus ja ymmärrys organisaatiosta vaikuttavat sekä vallan hankkimiseen, että sen menettämiseen. Vallan voi menettää esimerkiksi muuttuneiden olosuhteiden tehtyä aikaisemmat taidot tai verkostot riittämättömiksi, tai jos ei ymmärrä organisaation vallan dynamiikkaa, tai jos sokaistuu omasta vallastaan. Valta on aina uudelleen ansaittava ja mahdollisuuden vallan käyttöön antavat jo vallan omaavat sekä ne, joihin valtaa aiotaan käyttää. Vallankäyttäjä itse on suurin riskitekijä valtansa kadottamiseen, usein syynä on ylpeys ja kärsimättömyys. (Pfeffer 1992, 307–310).

Päätöksenteko

Esimiehen vallankäyttö konkretisoituu päätöksentekoon, joka on yksi esimiestyön tärkeimmistä asioista. Organisaation tavoitteiden toteutumisen normien mukaisesti varmistava henkilö saa osakseen arvostusta ja sitä kautta valtaa. (Kuusela 2010, 41; Pohjanheimo 2012, 191.) Organisaatiot ovat viime vuosikymmeninä pyrkineet lisäämään kaikkien organisaation jäsenten osallistumista ja vaikuttamismahdollisuuksia ja näiden lisäksi nykyisin puhutaan paljon myös jaetusta johtajuudesta, jossa osa johtajan omasta päätöksenteko- ja toimintavallasta annetaan alaisille (Kuusela 2010, 41; jaettu johtajuus ks. esim. Ukkonen 1994; Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005). Johtaja tai esimies ei kuitenkaan voi antaa vastuutaan kokonaisuudesta pois, vaikkakin vastuuta jaettaisiinkin (Pohjanheimo 2012, 304–305). Johtajalla tai esimiehellä on viime käden vastuu asioiden toteutumisesta ja valta päätöksien tekemiseen ja toimimiseen. (Piili 2006, 33; Pohjanheimo 2012, 304–305.)

Clegg ja muut (2007) huomauttavat, ettei demokraattisia periaatteita ja käytänteitä ole helppoa ryhtyä toteuttamaan organisaatioissa. He kuvailevat organisaatioiden olevan ”kiintyneitä” hierarkiaan järjestäytymisen tapana ja toteavat, että vallalla on myös taipumusta institutionalisoitua organisaation sisällä. Tämä kertoo heidän mukaansa siitä, että organisaatioita ei ole suunniteltu siten, että valtaa jaettaisiin tasapuolisesti kaikkien jäsenten kesken, vaan tärkeät päätökset tekevät siihen nimenomaiseen tehtävään valitut henkilöt. (Clegg ym. 2007, 397.)

Päätöksentekoon liittyy aina myös niin kutsuttu kognitiivinen dissonanssi - päätöstä tehdessä saa sen mukana myös huonot puolet ja menettää hylätyn vaihtoehdon hyvät puolet. Johtamisessa on olennaista tämän tiedostaminen ja sen suhteen oman epävarmuuden käsittely. (Pohjanheimo 2012, 191.) Esimiesten kyky rakentaa ja ylläpitää identiteettiään on riippuvainen myös päätöksistä ja niiden seurauksista (Kramer 2003, 195). Päätöksen muuttamiselle täytyy olla perustellut oletukset, muutoin päätösten muuttaminen voi näyttäytyä epävarmuutena tai heikkona johtajuutena. Jos esimies tai johtaja avaa keskustelun jo päätetystä asiasta uudestaan kerta toisensa jälkeen jonkun sitä halutessa, vaikka oleellista päätökseen vaikuttavaa uutta tietoa ei olisi, niin se tuottaa työyhteisöön tai johtoryhmään jatkuvaa epävarmuutta, asioiden hidastu-

mista ja ihmisten turhautumista. Tämän kaltainen *ylidemokraattisuus* ei ole hyvästä ja johtajan on syytä tuntea oma päätöksenteon tapansa ja tarpeen niin vaatiessa paikata heikkoja kohtia. (Pohjanheimo, 2012, 191–192; vrt. Ropo ym. 2005 jaettu johtajuus.) Vahva formaali valta vahvistaa varmuutta tehdä päätöksiä oman mielipiteen mukaisesti, varsinkin eettisissä kysymyksissä, vaikka joku olisi eri mieltä (Pitesa & Thau 2013).

Vallan lajit

Frenchin ja Ravenin (1959) laajalti tunnustettu ja siteerattu klassikotutkimus erittelee viisi olennaista vallan lajia, joihin sosiaalinen vaikuttamismahdollisuus voi perustua: palkitsemisvalta (reward power), pakottamisvalta (coercive power), legitiimi valta (legitimate power), referenssivalta (referent power) ja asiantuntijavalta (expert power). Raven lisäsi viisijakoon myöhemmin kuudennen kohdan, tietovallan (information power) (Berger 1985, 443). Näistä legitiimi valta, palkitsemisvalta ja pakottamisvalta perustuvat henkilön formaaliin asemaan organisaatiossa. Viiteryhmän valta, asiantuntijavalta ja tietovalta taas liittyvät henkilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin tai osaamiseen. (Northouse 2007, 9.) Taulukossa 1 on esitetty Frenchin ja Ravenin vallan lajit määritelmineen.

TAULUKKO 1. Frenchin ja Ravenin vallan lajit (ks. Northouse 2007, 9)

ASEMAAN PERUSTUVA VALTA (POSITION POWER)	HENKILÖN OMINAISUUKSIIN LIITTYVÄ VALTA (PERSONAL POWER)
Legitiimi valta Monimutkaisin vallan lajeista. Jos henkilö hyväksyy että ryhmä/organisaatio/yhteiskunta johon hän kuuluu, sisältää hierarkkisia auktoriteettirakenteita, hänestä on oikeutettua, että hierarkiassa häntä ylemmässä asemassa oleva käyttää valtaa häneen. Valta perustuu siihen, että vallan kohde pitää vallan käyttäjän oikeutta käyttää valtaa legitiiminä. Organisaatiossa legitiimi valta on eri muodollisten virkojen tai asemien välinen valtasuhde eikä henkilöiden välinen suhde. (French & Raven 1959, 264–266.)	Referenssivalta Perustuu henkilökohtaiseen arvostukseen. Vallan kohde ihailee tai samaistuu vallan käyttäjään (joka voi olla yksilö tai ryhmä) ja haluaa käyttäytyä ja ajatella kuten tämä tai kuten tämä toivoo hänen käyttäytyvän. Vallan kohde ei välttämättä tiedosta, että vallankäyttäjällä on valtaa vaikuttaa häneen. (French & Raven 1959, 266–267; Yukl 2006, 153; Raven 2008, 3.)
Palkitsemisvalta Perustuu mahdollisuuteen antaa palkkioita (French & Raven 1959, 263), joko konkreettisia kuten raha ja muut etuudet tai aineettomia palkkioita kuten tuki, ylennys tai status (Hackman & Johnson 2009, 141; Yukl 2006, 151).	Asiantuntijavalta Perustuu vallan kohteiden näkemykseen, että henkilöllä on osaamista ja kompetenssia tiettyyn asiaan liittyen (French & Raven 1959, 267).
Pakottamisvalta Perustuu mahdollisuuteen määrätä ryhmän muille jäsenille rangaistuksia ja antaa negatiivista palautetta (Hackman & Johnson 2009, 137–139.) Mahdollisuus esimerkiksi erottaa tehtävistä (French & Raven 1959, 263–264) tai käyttää fyysistä voimaa (Hackman & Johnson 2009, 137–139). Pakottamisvalta on tehokkaimmillaan silloin kuin vallan kohteet ovat tietoisia heihin kohdistuvista odotuksista ja mahdollisista tottelemattomuuden seuraamuksista (Hackman & Johnson 2009, 137–139).	Tietovalta Pääsy keskeiseen tietoon ja mahdollisuus kontrolloida tiedon jakamista muille antaa tietovaltaa. Usein esimiehellä mahdollisuus tähän mutta myös alaisella; tiedon kontrolloiminen voi toisaalta toimia myös alaisten keinona vaikuttaa esimieheen ja hänen päätöksiinsä sekä keinona saada lisää vastuuta. Tiedon kontrolloiminen mahdollistaa myös omien virheiden peittelemisen ja saavutusten suurentelemisen puolin ja toisin. (Yukl 2006, 157.) Tiedon avulla voidaan saada kohde tietoon nojaten saada muuttamaan käytöstään, tietovalta perustuu siis vallan kohteen kognitiiviseen muutokseen ja muutokset käytöksessä ovat pysyviä. (Raven 2008, 2–3.)

Frenchin ja Ravenin valtajaottelun avulla on mahdollista eritellä, miksi esimerkiksi kahden samassa organisaatiossa samalla tasolla toimivalla esimiehellä voi olla käytännössä erilainen mahdollisuus vaikuttaa organisaatiossa eri tavoin ja foorumeilla; jos toisella heistä on vain formaaliin asemaan perustuvaa valtaa ja toisella aseman li-

säksi vaikkapa asiantuntijuutensa ja esimerkillisen toimintansa suomaa valtaa, on jälkimmäisellä eri tavoin mahdollisuus vaikuttaa organisaatiossa ihmisten tekoihin ja ajatuksiin – vaikka heidän tehtävänimikkeensä olisivat täsmälleen samat. (Ks. French & Raven 1959.)

Legitiimi valta, asiantuntijavalta ja referenssivalta ovat sosiaalisesti riippuvaisia vallan lajeja, joiden kohdalla valvominen on tarpeetonta niiden noudattamisen varmistamiseksi, sillä ne johtavat kohteen sisäiseen hyväksyntään (Raven 2008, 3). Legitiimejä sääntöjä noudattavat todennäköisimmin henkilöt, joille auktoriteettien ja yleensäkin lakien ja normien noudattaminen on sisäsyntyistä, kuten myös työntekijät, jotka ovat organisaatioon sitoutuneita (Yukl 2006, 149–150). Nykyisen näkemyksen mukaan myös palkkio- ja pakottamisvalta ovat sosiaalisesti riippuvaisia. Aiemmin niitä pidettiin impersonaalisina ja fyysisinä, puhtaasti rahaan ja asemaan liittyvinä. (Raven, Schwarzwald & Koslowsky 1998, 3; Raven 2008, 3–4.) Tämä näkemys jätti kuitenkin huomiotta vuorovaikutussuhteeseen liittyvän tason tason, sillä pelkästään arvostamamme ihmisen hyväksyntä tai toisaalta paheksunta on voimakas vallankäytön keino (Raven 2008, 3–4).

Pakottamisvalta lienee näistä vallan lajeista kiistanalaisin ja tunteita herättävin. Pakottamisvallan käyttämisen on todettu olevan esimiehen kannalta ongelmallista, sillä se johtaa usein ei-toivottuihin tuloksiin kuten vastustukseen, vihaan ja kielteisiin tunteisiin pakottamisvallan käyttäjää kohtaan (Yukl 2006, 152–153; Raven 2008, 2), mutta toisaalta mitä legitiimimpää pakkovalta on, sitä vähemmän se aiheuttaa vastustusta (French & Raven 1959, 268). Jotkut sanoutuvat suoralta käsin irti pakottamisvallan käytöstä, esimerkiksi Northouse (2007, 8–9) pitää sitä vain Hitlerin ja muiden hirmuvaltioiden palettiin kuuluvana. Pakottamisvalta on kuitenkin tätä näkemystä huomattavasti moniulotteisempi ja voimmekin helposti löytää varsin tavallisia johtamistilanteita, joissa pakottamisvalta on tarpeen. Esimies antaa kirjallisen huomautuksen työntekijälle, joka on toistuvasti kieltäytynyt tekemästä hänelle osoitettuja tehtäviä – pakottamisvaltaa. Esimies ohjaa työpaikalle saapuneen päihtyneen työntekijän työterveyteen ja ryhtyy jatkotoimenpiteisiin – pakottamisvaltaa. Esimies puhuttelee työntekijää, joka kiusaa ja mitätöi kollegoitaan – pakottamisvaltaa.

Kaikissa edellä mainituissa ”arkipäivän” konfliktitilanteissa pakkovalan käyttämättä jättäminen nähtäisiin esimiestehtävien laiminlyöntinä ja vastuun pakoiluna (ks. Vartia ym. 2012, 9–21; konfliktijohtamisesta enemmän kpl 2.2). Kriisitilanteissa pakottamisvallan käyttö on luonnollisesti yleisempää. Ääriesimerkki pakottamisvallan välttämättömyydestä voisi olla rintamakarkureiden ampuminen sodan aikana. Toki aina on tapauksia, joissa pakkovaltaa käytetään räikeästi väärin, mutta väärinkäytökset eivät kumoa sitä tosiseikkaa, että sillä on paikkansa myös nykyaikaisissa organisaatioissa ja yhteiskunnassa (Nurmi 2006, 133–135; Nissinen, Anttalainen & Kauppinen 2008, 100; Jabe & Kuusela 2013, 54).

2.4 Lähiesimies hyvinvoinnin varmistajana

Puolustusvoimat on julkisen sektorin toimija ja yhteiskunta määrittelee sen rahoituksen, resurssien määrän ja työyhteisön kehittämisen vähimmäisvaatimukset. Nämä asettavat toiminnalle rajat joihin on sopeuduttava ja joiden puitteissa organisaation johtamistoimet on toteutettava. Näiden johtamista rajoittavien annettujen seikkojen lisäksi jokaisessa organisaatiossa on kuitenkin runsaasti myös seikkoja, joiden toteutumiseen ja kehittämiseen yksittäinenkin johtaja ja esimies voi merkittävästi vaikuttaa omalla toiminnallaan. (Nakari 1988, 50, 179; Hakanen 2005, 274.) Vaikka osa ihmisistä mieltää johtajuuden elitistiseksi asetelmaksi, ei esimies suinkaan ole ihmisenä ylempiarvoinen tai parempi kuin johdettavansa vaan pikemminkin päinvastoin, esimiehen on otettava johdettavien vastuut, huolenaiheet ja hyvinvointi huomioon; hänellä on niistä eettinen vastuu (Northouse 2007, 4; Pentikäinen 2009, 18–19). Alveson ja Sveningsson (2003, 985) toteavat, että johtamisen ydin on siinä, että se luo identiteetin, jolla varmistetaan tunne joukkojen johtamisesta ja vastuussa olemisesta.

Johto ja jokainen lähiesimies ovat organisaatioissa työhyvinvoinnin kehittäjinä avainasemassa (erityisesti keskijohdon merkityksestä ks. Nonaka & Takeuchi 1995, 127; Janczak 2004, 22). Työhyvinvoinnin edistämisen ja työkykyä ylläpitävän toiminnan tarkoitus on turvata henkilöstön työkykyisyys ja organisaation sujuva toiminta.

(Nummelin 2007, 91–92.) Esimies pystyy vaikuttamaan huomattavasti henkilöstön hyvinvointiin – ja sitä kautta myös merkittävässä määrin organisaation tehokkuuteen – ihmissuhteisiin ja sosiaaliseen ympäristöön suuntautuvilla toimillaan (Nakari 1988, 225; Nonaka & Takeuchi 1995, 127; Whittington, Paulus & Campbell 2003, 475; Juuti 2011, 154; ks. myös Baptiste 2008).

Lähijohtajan johtamistyyllillä on suuri vaikutus työyhteisön ilmapiirin muotoutumiseen ja henkilöstön hyvin- tai pahoinvointiin (Perkiö-Mäkelä & Taskinen 2004, 268–270; Pohjanheimo 2012, 170–172). Kuten aiemmin on todettu (ks. kpl 2.2), alaiset hyötyvät esimiehestä joka osaa sopeuttaa johtamistyyliään eri tilanteissa ja ymmärtää, että eri ihmiset odottavat lähiesimieheltään erilaisia asioita. Toiselle riittää kun työn tekeminen on hyvin organisoitua ja olosuhteet ovat kunnossa, mutta toinen odottaa enemmän henkistä tukea, kontaktia ja kuuntelemista. (Rasmus 2002, 255.) Toisaalta voidaan tunnistaa myös tekijöitä, joita kaikki alaiset arvostavat. Yksi tällainen on oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen; jokainen haluaa tulla kohdelluksi oikeudenmukaisesti.

Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen vähentää riskiä kärsiä erilaisista psyykkisistä rasitusoireista ja tutkimuksissa sen on todettu korreloivan voimakkaasti työkyvyn parantumisen ja pienentyneen sairastumisriskin kanssa (Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2002, 45; Koskinen, Martelin, Sainio & Gould 2006, 189; Pohjanheimo 2012, 170). Myös esimiehen vuorovaikutustaidot – hyvä käytös, herkkyyys ja taito käsitellä sosiaalisia tilanteita – vaikuttavat kokemukseen oikeudenmukaisesta johtamisesta (Kivimäki ym. 2002, 45). Epäoikeudenmukaiseksi koettu johtaminen sen sijaan on itsessään merkittävä stressitekijä, joka lisää myös sairauspoissaoloja (mts., 2002, 45; Pohjanheimo 2012, 170).

Oikeudenmukaisuuden toteuttamista esimiestyössä hankaloittaa, että eri ihmiset kokevat oikeudenmukaisuuden eri tavoin. Jokin ratkaisu tai päätös voi olla toisen mielestä reilu ja toisen mielestä ei, ja vaikka esimies tietoisesti pyrkisi oikeudenmukaiseen ratkaisuun, voi osa alaisista kokea lopputuloksen olleen epäoikeudenmukainen. Teoreettisesti johtamisen oikeudenmukaisuus voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen:

jakava oikeudenmukaisuus, menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja jääviys. Jaka-
vaan oikeudenmukaisuuteen kuuluu työstä saatavan palkan ja palkkioiden, työn vaa-
tivuuden ja kuormittavuuden reilu jakautuminen. Menettelytapojen oikeudenmukai-
suuteen sisältyy samojen sääntöjen ja periaatteiden noudattaminen. Jääviyteen taas
kuuluu, ettei päätöksentekijä ole puolueellinen. (Pohjanheimo 2012, 170–175.)

Oikeudenmukaisen johtamisen lisäksi myös monet muut tekijät vaikuttavat henkilös-
tön hyvinvointiin. Lukuisissa tutkimuksissa on toistuvasti todettu vähäiseksi koetun
esimieheltä saadun tuen, vähäisen vuorovaikutuksen ja autoritaariseksi koetun joh-
tamistyylin olevan keskeisiä työstressin aiheuttajia, motivaation ja sitoutumisen hei-
kentäjiä sekä psyykkisten rasitusoireiden ja sairauspoissaolojen lisääjiä (Ojala & Aho-
nen 2003, 68–69; Elo & Feldt 2005, 316). Vastaavasti kääntäen esimieheltä saatu tuki
ja luottamuksen rakentaminen lisäävät hyvinvointia alaisten keskuudessa (Baptiste
2008, 300–305). Voidaankin todeta, että alaisten monipuolinen tukeminen ja moti-
voiminen katsotaan lähiesimiesten tehtäväksi (Leppänen 2002, 72). Esimiestyöllä voi
vaikuttaa työhyvinvointiin välillisesti työolosuhdetekijöitä parantamalla. Yleensä esi-
miehet pystyvät vaikuttamaan merkittävästi alaistensa mahdollisuuksiin kehittää it-
seään työssään (mts., 72; Rasimus 2002, 21, 57, 155).

2.5 Syväjohtaminen

Puolustusvoimissa on toteutettu Vesa Nissisen kehittämää syväjohtamisen mallia
vuodesta 1998. Malli antaa perustan ja suunnan johtajana kehittymiselle ja kasvami-
selle, keskittyen ihmisen johtamiseen eli vuorovaikutustaitoihin, ihmisten väliseen
toimintaan. Johtamisen oppiminen nähdään jatkuvana ja koko työuran kestäväenä
prosessina (ks. kpl 2.1) ja johtaja nähdään ihmisenä vahvuuksineen ja kehittymistar-
peineen. Nissisen mukaan johtaja on vastuussa muista ihmisistä ja heidän työnsä tu-
loksista, tätä Nissinen pitää johtajuuden käsitteen peruskivenä. (Nissinen 2007, 20–
21, 44–49).

Syväjohtaminen koostuu kolmesta peruselementistä: 1) johtajan asema, 2) päätök-
senteko ja 3) johtamiskäyttäytyminen. Näiden kolmen käsitteen tasapaino muuttuu

tilanteen mukaan ja ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Neljä kulmakiveä ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Virallinen organisaatio on Nissisen mukaan johtajan aseman perusta, tärkein sotilaallisen johtamisprosessin käsite on päätöksenteko joka on myös kulminaatiopiste. Ihmisen johtamisen ulottuvuutta sotilasjohtamisen kokonaisuudessa hahmotetaan johtamiskäyttäytymisen käsitteellä. (Nissinen 2001, 44–49).



KUVIO 3. Syväjohtamisen kulmakivet (Johtajan käsikirja (JOKÄ) 2012, 56)

Nissinen on koonnut tärkeimmät neljään kulmakiveen liittyvät piirteet näin:

- *luottamuksen rakentaminen: tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus, rehellisyys, pitää sanansa ja lupauksensa, osaa tehdä päätöksiä, toimii johdonmukaisesti, kantaa vastuunsa kaikissa tilanteissa, toimii rohkeasti*
- *inspiroiva tapa motivoida: hahmottaa kokonaisuuden; selkeät, haastavat tavoitteet; laittaa itsensä likoon, on innostunut; osaa kannustaa ja palkita; huumorin käyttö; pyrkii löytämään positiiviset seikat*
- *älyllinen stimulointi: jakaa vastuuta; antaa tilaa ja toiminnanvapautta; ei jätä yksin, "sparraa", palaute toimii kahteen suuntaan; ei tarvitse olla aina samaa mieltä; rohkaisee ideoimaan;*

myöntää omat virheensä; näkee virheet oppimismahdollisuutena

- *yksilöllinen kohtaaminen: on aidosti kiinnostunut ihmisistä, osaa kuunnella, on helposti lähestyttävä, pitää huolta alaisistaan, on läsnä ja viihtyy ihmisten parissa, tuntee alaisensa, hyväksyy ihmisten erilaisuuden"*

(Nissinen 2007, 33)

Johtamisen käsite supistuu taistelun johtamisessa merkittävästi päätöksenteon korostuessa saaden hallitsevan aseman hetkellisesti. Taistelun johtaminen on kuitenkin vain yksi osa sotilasjohtamista. (Nissinen 2001, 44–49.)

3 VARUSMIESPALVELUKSEN JOHTAJAKOULUTUS

3.1 Puolustusvoimat Suomessa

Puolustusvoimien johtamista pohdittaessa on hyvä ensin palauttaa mieleen, miksi armeijaa tarvitaan. Presidentti Ahtisaari on mielestäni kiteyttänyt suomalaisen puolustuspolitiikan hyvin vuoden 2004 sotilaskäskynsä. Vaikka käsky on jo yli kymmenen vuotta vanha, se pitää edelleen täysin paikkansa. Käsky on hyvä muistaa johdettaessa suomalaista sotilasta:

Suomen puolustus perustuu itsenäiseen ja uskottavaan kansalliseen puolustuskykyyn. Se rakentuu monesta voimavarasta, joista tärkeimmät ovat kansalaisten puolustustahto, yleinen asevelvollisuus ja koulutus. Suomalaisen sotilaan työ varusmiehenä, aktiivipalveluksessa tai reserviläisenä on kantanut päävastuun puolustuskyvystämme muiden voimavarojen ollessa niukkoja. Näin syntynyt kokonaisuus on täyttänyt valtion perustehtävän, kansan ulkoisen turvallisuuden varmistamisen. Puolustuksemme ei tarvitse järjestelmän muutoksia, vaan harkittua ja määrätietoista kehitystyötä. (Ahtisaari 2004, 1.)

3.2 Sotilasjohtamiselle ominaista

Sotilasorganisaatiossa johtaminen on sotilasjohtamista (Johtajan käsikirja (JOKÄ) 2012, 12). Sotilasjohtaminen vaihtelee tilanteiden mukaan, aivan kuten siviilimaailmassakin. Sotilasjohtamiseen kuuluvat epävarmuus, epäsymmetrisyys, ei-lineaarisuus ja kompleksisuus. Johtamisen toimintaympäristöjä ovat sota, rauha, rauhanturvaamis-kriisinhallintatehtävät sekä kokonaismaanpuolustus. (Laaksonen 2006, 11.) Sotilaalliset tilanteet sisältävät paljon riskejä ja haasteita sekä toiminnallisia katkoksia (Huhtinen 2011, 140–141). Rauhan aikana sotilasjohtaja kokee samat tilanteet ja haasteet kuin kuka tahansa muu johtaja. Sotilasjohtajan täytyy varautua kohtaamaan raskasta, äärimmäistä vastuuta ihmisistä ja tehtävästä sodan aikana, jolloin johtamisen lopullinen tehokkuus mitataan. Johtamistilanteista vaativin on aina ollut ihmisten johtaminen taistelussa. (Johtajan käsikirja (JOKÄ) 2012, 12–13.) Siksi sotilaskoulutuksessa on hyvin tärkeää valmistautua paniikinhallintaan ja erityisesti paniikkimielialan ja sen lietsomisen hallintaan (Nurmi 2006, 42). Jatkosodan Karjalan kannaksen etulinjan upseereille tehtiin kysely, josta kävi ilmi, että pakokauhu oli muodostanut johtajille vaikeasti ratkaistavan ongelman (Mielonen 1968, Nurmen 2006, 61 mukaan). Esimerkiksi huhupuheet, esimiehen huono esimerkki ja epäkanustava käyttäytyminen, vihollisen aseet, kuten panssarivaunut ja kranaatit voivat laukaista sotatilanteessa paniikkia (Nurmi 2006, 62).

Tehtävän suorittaminen taistelukentän vaativissa olosuhteissa on sotilasorganisaation tärkein tehtävä. Ankarat olosuhteet, vaativat tehtävät, läsnä oleva kuoleminen, vangiksi joutumisen ja haavoittumisen vaara edellyttävät, että sotilasorganisaation on oltava rakenteeltaan selkeä, luja ja kurinalainen. Organisaatio valmistautuu rauhan aikana toimimaan sodassa ja toimii niin, että se kykenee pienin muutoksin toimimaan myös sodassa. (Lindgren 2001, 62.) Johto, tilanteen hallitseminen ja mieliala ovat sotamarsalkka Montgomeryn mukaan taistelun voittamiseen vaikuttavia asioita. Hänen mukaansa vahvuutta lisäävät moraali, taisteluhenki, johtajien ja johdettavien välinen interaktio ja keskinäinen luottamus sekä monet muut konkreettisesti henkiset ominaisuudet, joita on mahdoton määritellä. (Laaksonen 2006, 12.)

Kyky suunnitella taistelutoimintaa, aseiden käytön ymmärrys, kyky kouluttaa omaa joukkoaan sekä lopulta johtaa joukkoaan taistelussa ovat olleet upseerin ammatillisuuden perusta. Tilannesidonnaisuus ja nopeaa päätöksentekoa korostava johtaminen edellyttää tarkkaa suunnittelua ja toiminnan vaihtoehtojen poissulkevaa analysointia. Johdettaessa kovapanosammuntoja tai suorittaessa sotilaallisia tehtäviä taistelussa ei keskusteleminen ole paikallaan. Sotilasjohtajille ja johtamiselle pyritään luomaan parhaat edellytykset onnistua taistelussa. (Huhtinen 2011, 140–141, 150).

Perinteistä sotilaallista suunnittelua haastavat nykyisin uudet asiat. Näitä ovat mm. kyber-uhat, terrorismi ja ympäristöuhat. Sotiin kuuluu kuitenkin edelleen perinteiset piirteet: kärsimys, köyhyys, kuolema ja haavoittuminen. Myös auktoriteettiuskoisuutta haastetaan mm. yhteiskunnan suunnalta. Lisääntyvä toimiminen ei-sotilaallisten toimijoiden kanssa synnyttää merkityksien yhteentörmäyksiä. (Huhtinen 2011, 141, 146.)

Huhtinen kommentoi, että jo lapset kasvatetaan paheksumaan äärimmäisiä kurinp dollisia toimia ja opetetaan jäsentämään maailmaa keskustelun kautta. Tämä johtaa hänen mukaansa siihen, että ihmiset eivät ole äärimmäisissä olosuhteissa johdettavissa ja muodostavat itselleen yhä enemmän vaaraa. Jos ihminen on fyysisesti hädässä tai uhattuna, apua ei juurikaan tule keskustelemisesta, eikä ihminen sitä kaipaa-kaan. Ihminen toivoo, että hänen olemassaolonsa turvataan ja tällaisen turvaamisen johtamiseen käy vain tiukka auktoriteettiin perustuva teko, kuri tai pakottaminen. Ihmisen tulee hallinnoida itseään sitä tehokkaammin, mitä vapaampaa toimintaympäristö on. (Huhtinen 2011, 143, 150–151.)

3.3 Puolustusvoimien johtamiskoulutus

Varusmiespalvelus suoritetaan nykyisin yleensä 19–20-vuotiaana ja palvelusaika on 165, 255 tai 347 päivää. Varusmiespalveluksen voivat suorittaa nykyisin myös naiset. Johtajavalinnat tehdään noin seitsemän viikon palveluksen jälkeen kaikissa joukko-osastoissa samaan aikaan ja samalla tavalla, lukuun ottamatta erikoisjoukkoja. Valintamenettely perustuu tieteelliseen tutkimukseen ja on tasapuolinen ja oikeudenmu-

kainen. Johtajavalintoihin ei vaikuta sukupuoli, vanhempien ammatti tai koulutustausta, vaan jokainen alokas lähtee samalta viivalta aloittaessaan palveluksen. Peruskoulutuskaudella osoitetut kyvyt ja persoonalliset johtajaominaisuudet vaikuttavat eniten valintaan. (Varusmiespalvelus 2015.)

Johtajakoulutukseen valittujen koulutus alkaa aliupseerikurssin ensimmäisellä jaksolla, jonka suorittavat kaikki johtajakoulutukseen valitut. Jakson jälkeen reserviupseereiksi koulutettavat jatkavat reserviupseerikurssilla, jolloin koulutus jakaantuu reservin aliupseerien ja upseerien koulutuksiin. (Johtajavalinnat 2015.)

Reserviupseerit koulutetaan Haminassa Reserviupseerikoulussa, Merisotakoulussa Suomenlinnassa, Ilmasotakoulussa Tikkakoskella, Laskuvarjojääkärikoulussa Utissa, Lääkintäkoulussa Lahdessa, Urheilukoulussa Lahdessa sekä panssarikoulussa Parolassa. Varusmiehistä koulutetaan alle 10 prosenttia reserviupseereiksi. Kaksi kolmasosaa kenttäärmiehimme upseereista on reserviupseereita. Puolustusvoimat järjestää täydennyskursseja niille reservin aliupseereille, jotka haluavat valmistua reserviupseereiksi. Tämä on ollut mahdollista vuodesta 2003. (Reserviupseerikoulutus.)

Varusmiesjohtajille luodaan varusmiespalveluksen aikana perusta ja myönteinen asenne johtajana kehittymiseen myös reservissä. Reserviin siirryttyään johtajien pitäisi pystyä kertausharjoituksissa sekä liikekannallepanossa aloittamaan joukkonsa johtaminen ja kouluttaminen itsenäisesti, omatoimisesti ja tehokkaasti. Ihmisten johtaminen ja johtajana kehittyminen ovat johtajakoulutuksen ytimenä. Johtamista opetetaan ja opitaan syväjohtamisen pohjalta, tavoitteena johtaja joka rakentaa luottamusta, saa ihmiset innostumaan työstään, arvostaa toisia tasavertaisina ihmisinä ja saa aikaan oppimista. (Johtajakoulutus 2015.)

Reserviupseerikoulun jälkeen kokelaat palaavat joukko-osastoihin ja harjoittelevat oikeiden alaisten kanssa kuusi kuukautta toimintaa, jona aikana tapahtuu johtajana kehittymistä. Johtajakauteen kuuluvat systemaattiset palautteet, johtajaprofiilit ja kehityssuunnitelmat, joiden tavoitteena on kyky arvioida omaa oppimista sekä itseohjautuva toimintatapa. Varusmiespalveluksen jälkeinen asevelvollisuus aika, reservi, on pitkä aika ja johtajana kehittymisen tuleekin jatkua siviilissä. (Johtajakoulu-

tus 2015.) Suomalaisen reserviupseerin muokkaa vasta siviilielämän koulutus ja kokemus (Reserviupseerikoulutus).

Syväjohtamisen johtajakoulutusohjelma on kehitetty vastaamaan myös siviilin vaatimuksia johtajana kehittymiselle. Saadusta johtajakoulutuksesta saa oppilaitoksissa, yliopistoissa ja korkeakouluissa opintopisteitä. Kukin oppilaitos, koulu tai tiedekunta määrittää itse miten koulutusta luetaan hyväksi oppilaitokseen pyrittäessä ja/tai itse opinnoissa. Taitoja voi syventää myös pyrkimällä Maanpuolustuskorkeakouluun tai määräaikaaisessa palveluksessa. (Johtajakoulutus 2015.)

4 TUTKIMUKSEN EMPIRIA

Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen päätavoitteet voi tiivistää seuraaviin tutkimusongelmiin:

1. Mitä reserviupseerit kokevat saaneensa puolustusvoimien johtajakoulutuksesta ja -kokemuksesta
 - eroavatko mielipiteet eri taustamuuttujien suhteen, joita ovat:
 - o sukupuoli
 - o ikä
 - o koulutus
 - o ammatti
 - o esimiestehtävissä toimiminen siviilissä
 - o johtajakoulutuksen suoritusikä
 - o alaisten määrä johtajakoulutuksen aikana
 - ovatko vastaajat mielestään oppineet johtamisesta
2. Koetaanko saaduista kokemuksista ja opeista olevan hyötyä siviilin esimies- ja johtotehtävissä
3. Toimivatko upseerikokelaat vain legitiimiin valtaan nojaten vai pyrkivätkö he johtamaan myös muilla keinoilla

Tutkimuksen eteneminen ja tutkimusaineisto

Tein samasta aiheesta pienimuotoisen kyselytutkimuksen harjoitustyönä keväällä 2013 ja siitä jäi kiinnostus tutkia asiaa lisää suurella aineistolla. Tätä työtä varten muodostin ensimmäisenä teoriaosan, jonka avulla selveni, mitä kysymyksiä pitää kysyä jotta käsillä olevaan ilmiöön pääsee syvemmälle ja mistä aihepiireistä ilmiö rakentuu. Teoriaosassa esiteltiin siviilijohtamisen ja toisaalta sotilasjohtamisen käytänteitä niiltä osin kuin tässä työssä on aiheellista.

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä. Sähköinen kysely tehtiin Surveypal-tutkimustyökalun avulla. Kysely lähetettiin Suomen Reserviupseeriliiton jäsenille. Kyselyn toteutti teknisesti Reserviupseeriliitto. Suomen Reserviupseeriliitto (RUL) on puoluepoliittisesti sitoutumaton reserviupseerien yhteistoimintajärjestö. Liittoon kuuluu 20 reserviupseeripiiriä, 320 jäsenyhdistystä ja noin 28 000 jäsentä.

Kysely toteutettiin otoksena kaikille niille jäsenille, jotka olivat syntyneet välillä 1.1.1949–1.1.1998, koska kysely haluttiin suunnata työikäisille jäsenille. Kysely lähti 22710 jäsenelle, joista 4007 vastasi kyselyyn. Kysely lähetettiin jäsenistölle 2.4.2015. Viimeinen vastauspäivä oli 9.4.2015.

Kysely tehtiin nimenomaan Reserviupseeriliiton jäsenistölle siksi, että muuta kautta olisi ollut mahdotonta saada tietoon näin suurta määrää reserviupseereiden yhteystietoja. Vastaajamäärän haluttiin olevan suhteellisen suuri, koska tiedettiin aineiston pilkkoutuvan moneen pienempään lohkokoon taustamuuttujien suhteen, joiden tutkimisesta oltiin kiinnostuneita. Tavoitteena oli, että kuhunkin vastaajaryhmään tulisi riittävä määrä vastaajia, jotta niiden välisiä eroja voisi tarkastella luotettavasti.

Kysely koostui taustatiedoista, monivalintakysymyksistä ja avoimista kysymyksistä. Osassa monivalintakysymyksistä oli mahdollisuus perustella vastauksensa. Osa kysymyksistä oli suunnattu pelkästään esimiesasemassa työskenteleville tai työskennelleille. Tutkimuksessa analysoitiin kaikki taustatiedot ja monivalintakysymykset, mutta avoimista perusteluista ja vastauksista valikoitiin vain tähän tutkimukseen olennai-

sesti liittyvät osat. Olennaisuus määräytyi monivalintakysymysten analyysin kautta. Kysymykset ja siihen liittyvä saatekirje löytyvät kokonaisuudessaan liitteistä 1 ja 2.

Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tutkimusote on lähinnä kuvaileva (ks. Hirsjärvi 2001, 128). Aineistoa analysoitiin sekä määrällisin että laadullisin menetelmin. Aineistoa esitellään suorina jakaumina ja prosenttiosuuksina sekä keskiarvojen ja keskihajontojen avulla. TCDA-analytics -ohjelmalla, joka hyödyntää Bayes-mallinnusta, tutkittiin aineistosta syy-seuraussuhteita taustamuuttujien ja selitettävien muuttujien (väitteiden) välillä. Tässä tutkimuksessa otetaan Bayesilaisella laskennalla kantaa siihen, millainen on väitteiden välinen suhde, mutta ei siihen, millaisen arvon kukin väittäjä on saanut (ks. Kumpulainen 2014, 180). Avoimia vastauksia käsiteltiin laadullisin, aineistolähtöisin menetelmin. Saatuja tuloksia havainnollistetaan käyttämällä taulukoita ja kuvioita.

Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyyys

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa huomioidaan sekä sisäinen että ulkoinen luotettavuus. Sisäinen luotettavuus jakautuu reliabiliteettiin ja validiteetin. Validius eli pätevyys tarkoittaa sitä, että on mitattu oikeaa asiaa, toisin sanoen validilla mittarilla suoritettut mittaukset ovat keskimäärin oikeita. Validiteetin vaikutetaan etukäteen suunnittelun ja tiedonkeruun huolellisuuden avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa puolestaan sitä, että mittaustulokset ovat toistettavissa. (Metsämuuronen 2005, 64–65.)

Yleisesti ottaen kyselytutkimusten heikkona puolena pidetään yleensä sitä, että tutkijan laatimat valmiit vastausvaihtoehdot eivät välttämättä tavoita vastaajan ajatusmaailmaa. Tässä tutkimuksessa tutkija itse on RUK:n käyneenä tutkittavien kanssa samassa tilanteessa, mikä auttoi kysymysten laatimisessa. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman ei-ohjaaviksi ja tutkijan omista ennakkokäsityksistä riisutuiksi. Lisäksi useassa monivalintakysymyksessä oli mahdollisuus perustella vastausaan avoimesti, mikä lisää kyselyn validiteettia, sillä avoimista vastauksista pystyy tarkistamaan kuinka vastaajat ovat kysymykset ymmärtäneet. Vaikuttaa siltä, että yk-

si kyselyn kysymyksistä ei tulosten perusteella ole validi (kysymys armeijan johtamis- koulutus muutti käsitystäni johtamisesta), mutta muut kysymykset vaikuttavat tul- leen ymmärretyksi niin kuin tutkija on ne tarkoittanut ymmärrettävän.

Kyselyn kaikki vastaajat olivat reserviupseeriliiton jäseniä, mikä osaltaan voi vaikuttaa saatuihin tuloksiin. Liiton jäsenet ovat järjestäytyneet ja he ovat todennäköisesti ak- tiivisia myös muilla elämän osa-alueilla. Oletettavasti liiton jäsenet myös suhtautuvat myötämielisemmin reserviupseeriutta kohtaan kuin liittoon kuulumattomat. On huomioitava myös, että vastauksiin saattaa vaikuttaa vastaajan arvot, miten hyvin esimerkiksi 70-luvulla varusmiespalveluksen suorittanut muistaa saiko hän palautetta palveluksen aikana vai ei. Luonnollisesti myös aika voi kullata muistoja.

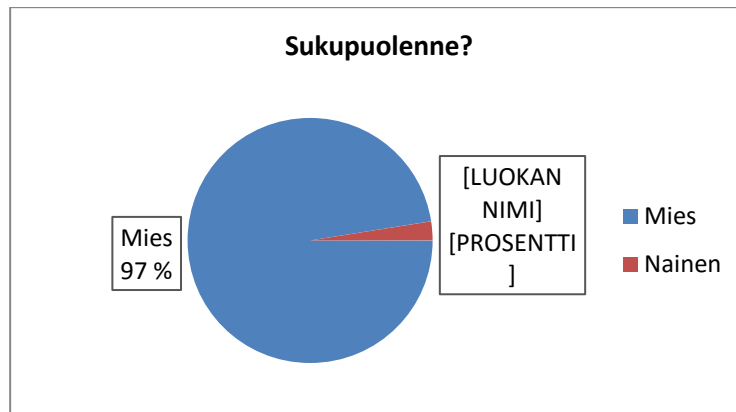
Vastausprosentti oli noin 25 ja sitä voidaan pitää hyvänä kyselyn luonteeseen näh- den. Vaikka vastausprosentti jäi neljännekseen perusjoukosta, niin kyselyn tulokset voidaan yleistää, koska vastaajien ikäjakauma noudattelee perusjoukon ikäjakaumaa. Tässä tutkimuksessa perusjoukkoon kuuluvat 1.1.1949–1.1.1998 syntyneet henkilöt. Lisäksi vastaajamäärä itsessään oli kyselytutkimukseksi suuri (N=4007) ja kylläänty- misaste selkeästi saavutettiin, mikä myös vahvistaa yleistettävyyden mahdollisuutta.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Taustatiedot

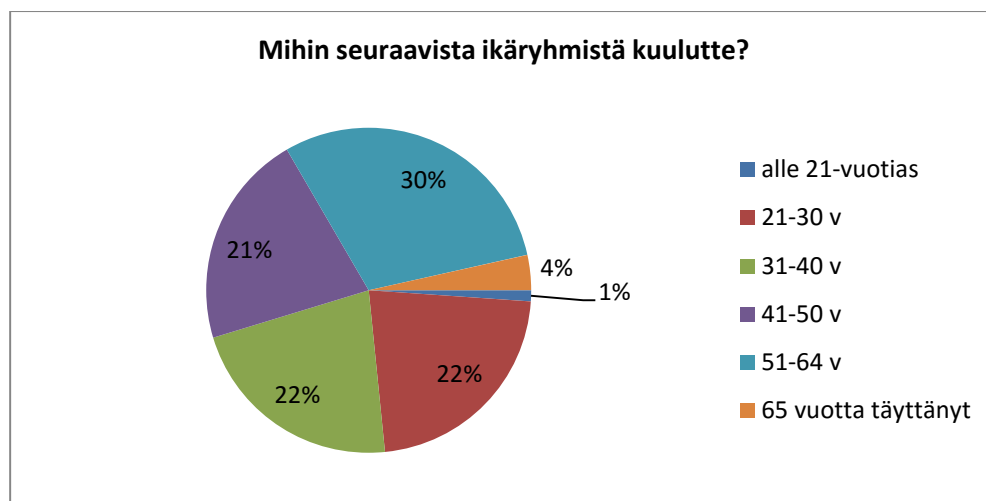
Tässä luvussa esitetään suorat jakaumat taustamuuttujista ja selitettävistä muuttujis- ta eli väitteistä (monivalintakysymyksistä). Kaikkiin taustamuuttujakysymyksiin vasta- sivat kaikki kyselyyn vastanneet, N=4007.

Kuviossa 4 näkyy vastaajien sukupuolijakauma. Miehiä oli vastaajista 3907 ja naisia 100.



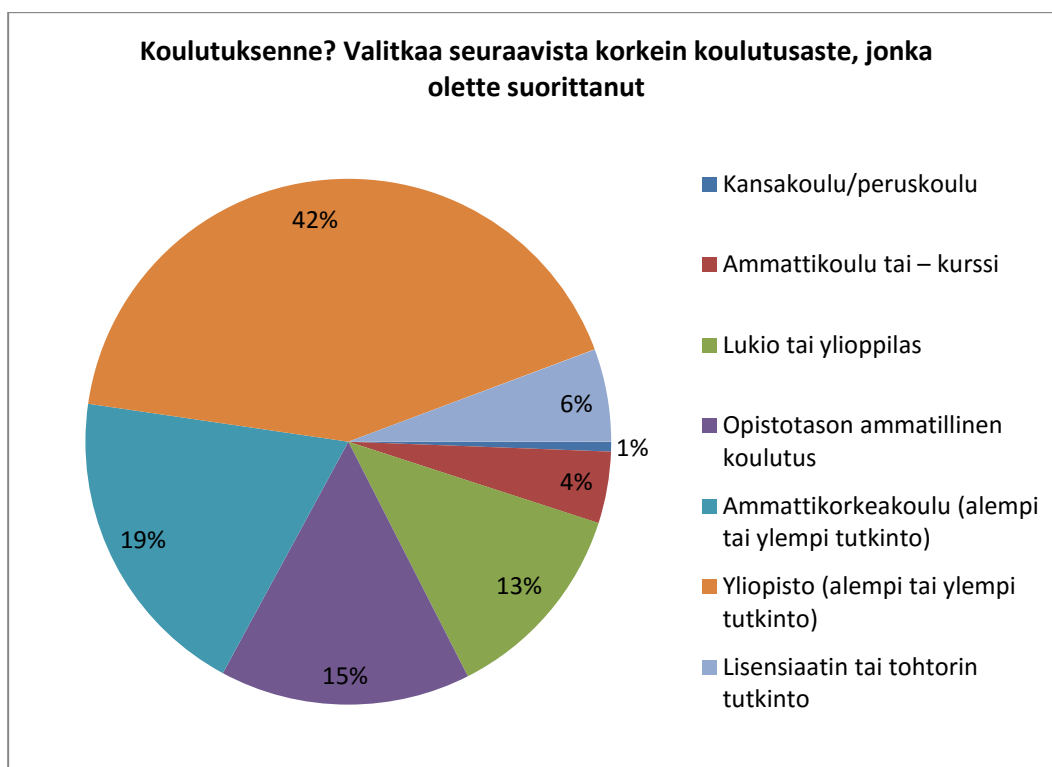
KUVIO 4. Kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma

Vastaajien ikäjakauma näkyy kuviosta 5. Eri ikäryhmät olivat melko tasaisesti edustettuina.



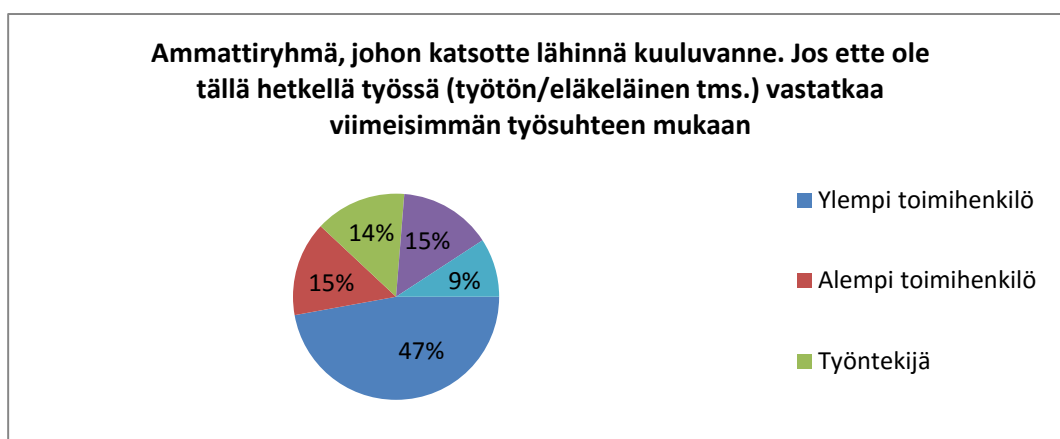
KUVIO 5. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

Vastanneiden korkein käyty koulutus näkyy kuviosta 6. Suurin osa vastaajista oli yliopiston suorittaneita.



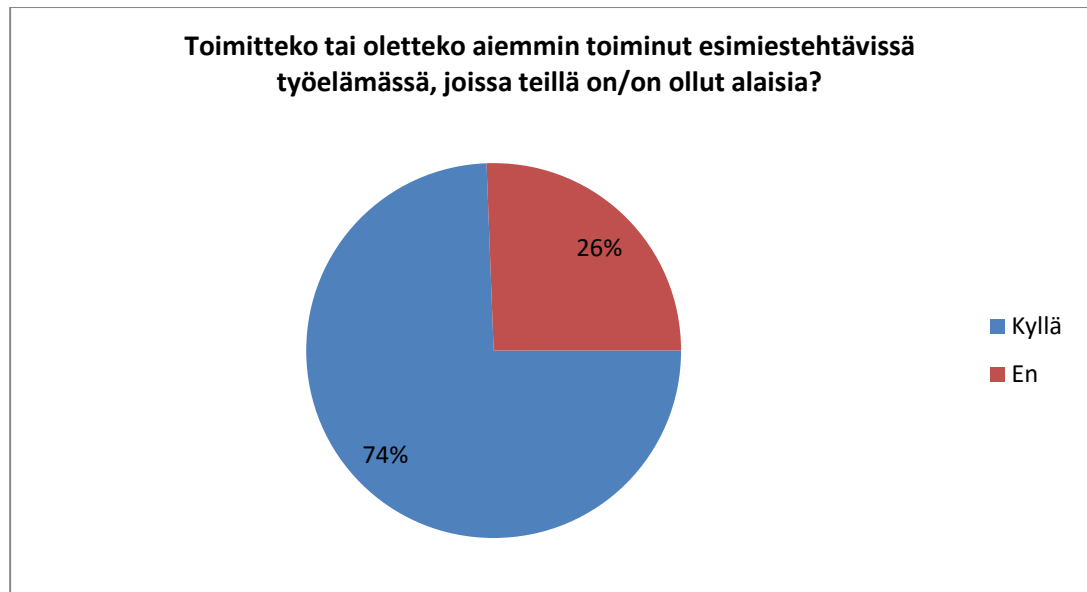
KUVIO 6. Kyselyyn vastanneiden ylin suoritettu koulutus

Kuviossa 7 on havainnollistettu kuinka vastaajat jakautuvat eri ammattiryhmiin. Vastaajien suurin ammattiryhmä oli ylemmät toimihenkilöt.



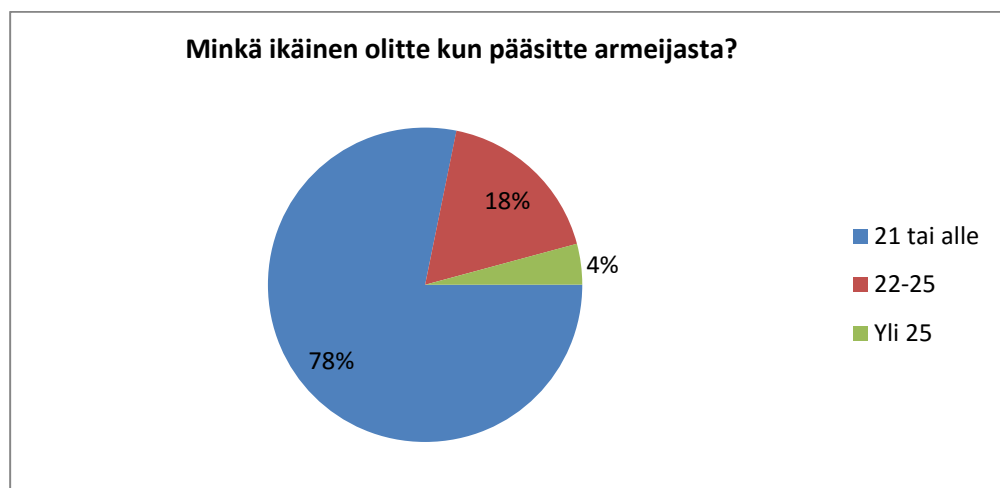
KUVIO 7. Kyselyyn vastanneiden ammattiryhmien jakauma

Kuviossa 8 näkyy kuinka vastaajat jakautuvat siviilin esimiestehtävissä toimimisen mukaan. Suurin osa vastaajista toimii tai on toiminut esimiestehtävissä.



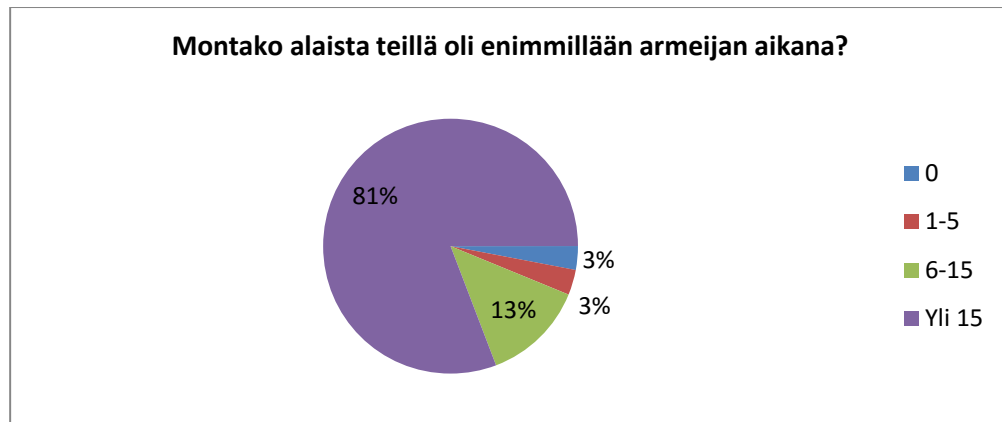
KUVIO 8. Kyselyyn vastanneiden toimiminen siviilin esimiestehtävissä

Kuviosta 9 nähdään, että suurin osa vastaajista on ollut korkeintaan 21-vuotias päästessään varusmiespalveluksesta.



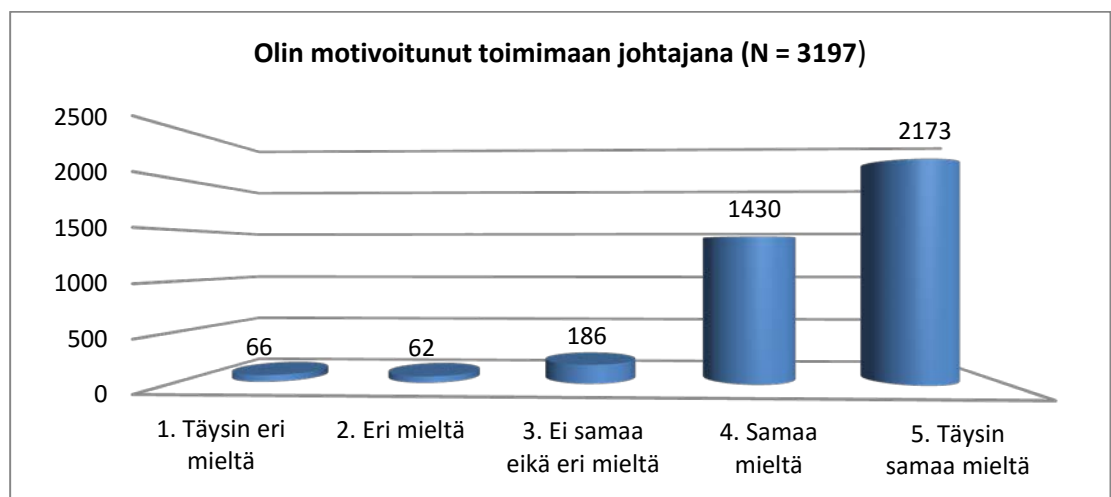
KUVIO 9. Kyselyyn vastanneiden ikä varusmiespalveluksen päättyessä

Alaisten määrä kokelaana toimiessa selviää kuviosta 10. Suurimmalla osalla vastaajista on ollut yli 15 alaista.



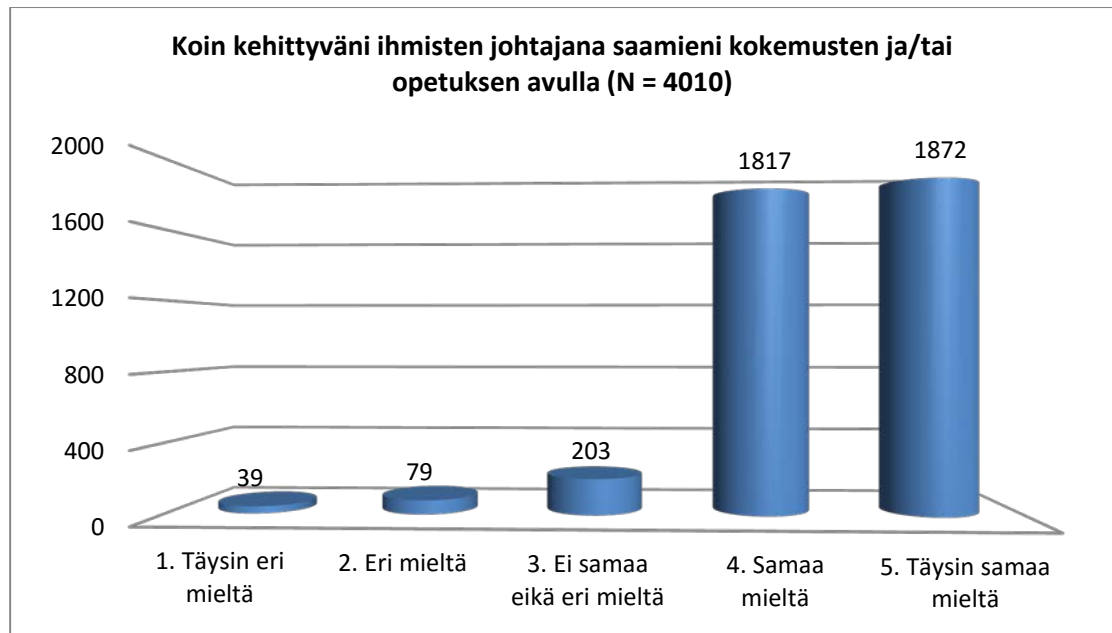
KUVIO 10. Vastaajien alaisten määrä varusmiespalveluksen aikana enimmillään

Suurin osa vastaajista oli motivoituneita toimimaan johtajina (90 %) (ks. kuvio 11). Keskiarvo tässä väitteessä oli 4,4 ja keskihajonta 0,8.



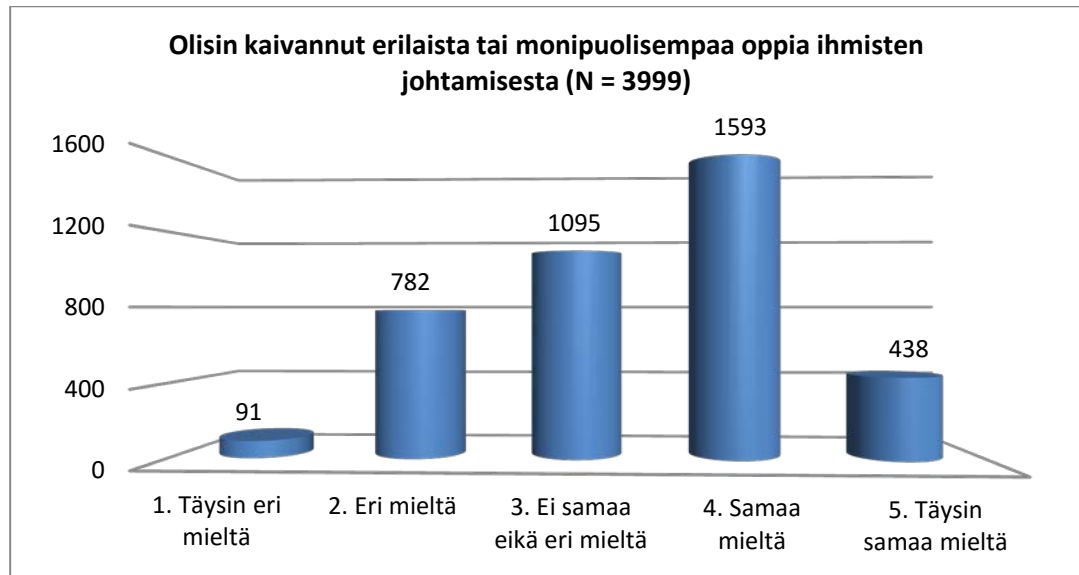
KUVIO 11. Väitteen "olin motivoitunut toimimaan johtajana" suora jakauma

Suurin osa vastaajista koki kehittyvänsä ihmisten johtajana (92 %) (ks. kuvio 12.) Keskiarvo 4,4, keskihajonta 0,7.



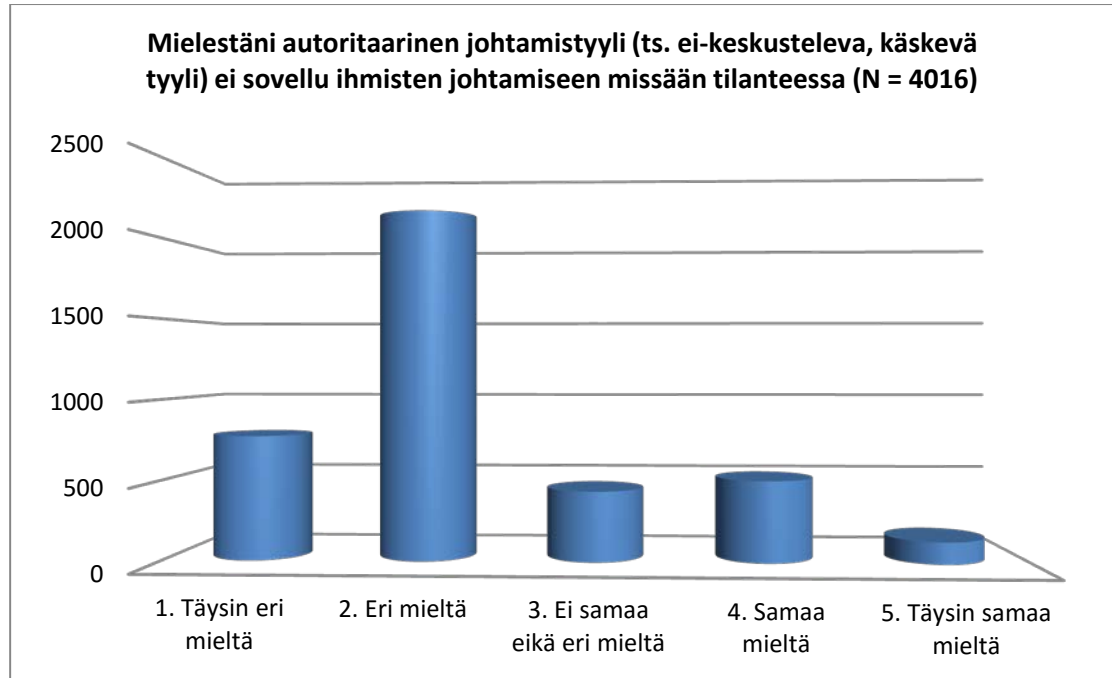
KUVIO 12. Väitteen "koin kehittyväni ihmisten johtajana saamieni kokemusten ja/tai opetuksen avulla" suora jakauma

Puolet vastaajista olisi kaivannut erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta (51 %), hieman yli neljäsosa (27 %) puolestaan ei tätä kaivannut (ks. kuvio 13.) Tämä väite oli koettu hankalaksi vastata, sillä 22 % oli valinnut vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Keskiarvo tässä väitteessä oli 3,4 ja keskihajonta 1,0.



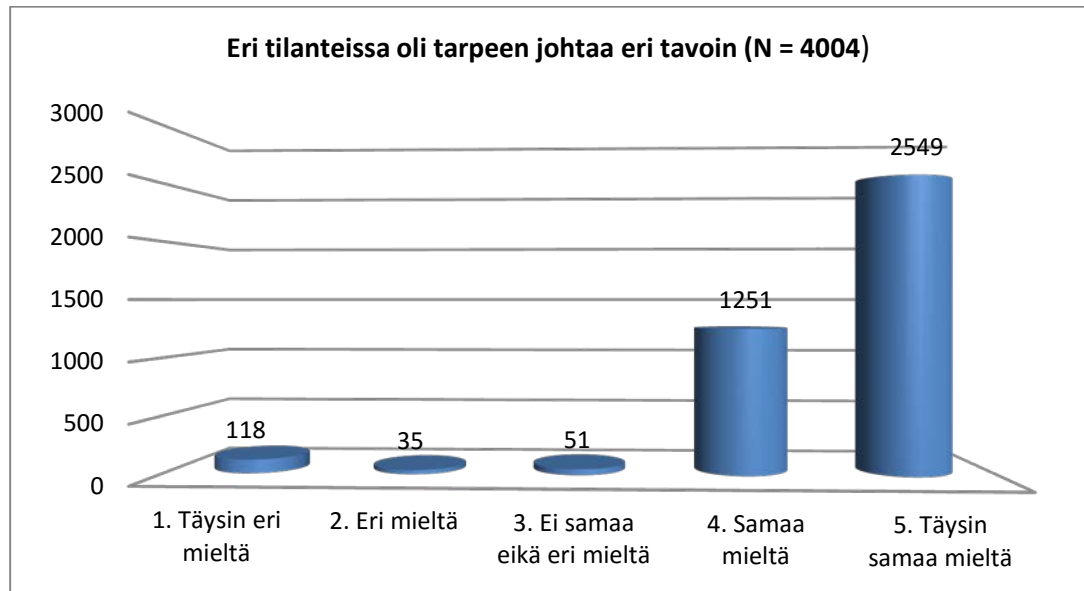
KUVIO 13. Väitteen "koin kehittyväni ihmisten johtajana saamieni kokemusten ja/tai opetuksen avulla" suora jakauma

Autoritaarinen johtamistyyli sopii vastaajien mukaan ihmisten johtamiseen joissain tilanteissa (73 %) (ks. kuvio 14). Keskiarvo tässä väitteessä oli 2,3 ja keskihajonta 1,0.



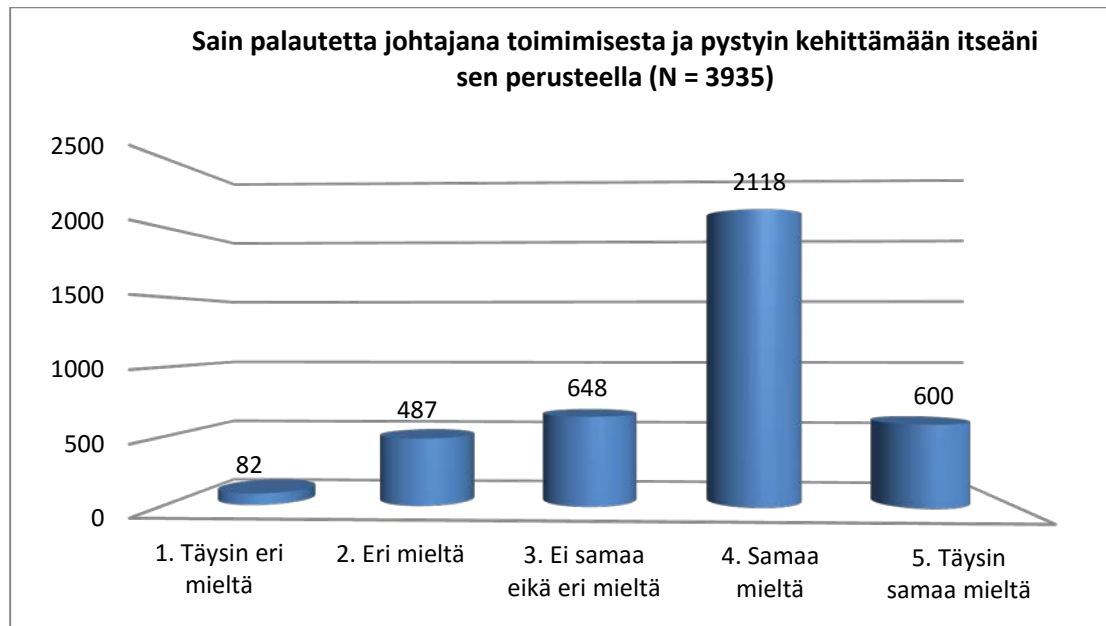
KUVIO 14. Väitteen "mielestäni autoritaarinen johtamistyyli (ts. ei-keskustelevala, käskevä tyyli) ei sovellu ihmisten johtamiseen missään tilanteessa" suora jakauma

Vastaajien mielestä eri tilanteissa oli tarpeen johtaa eri tavoin, 95 % oli vastannut samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (ks. kuvio 15). Keskiarvo tässä väitteessä oli 4,5 ja keskihajonta 0,8.



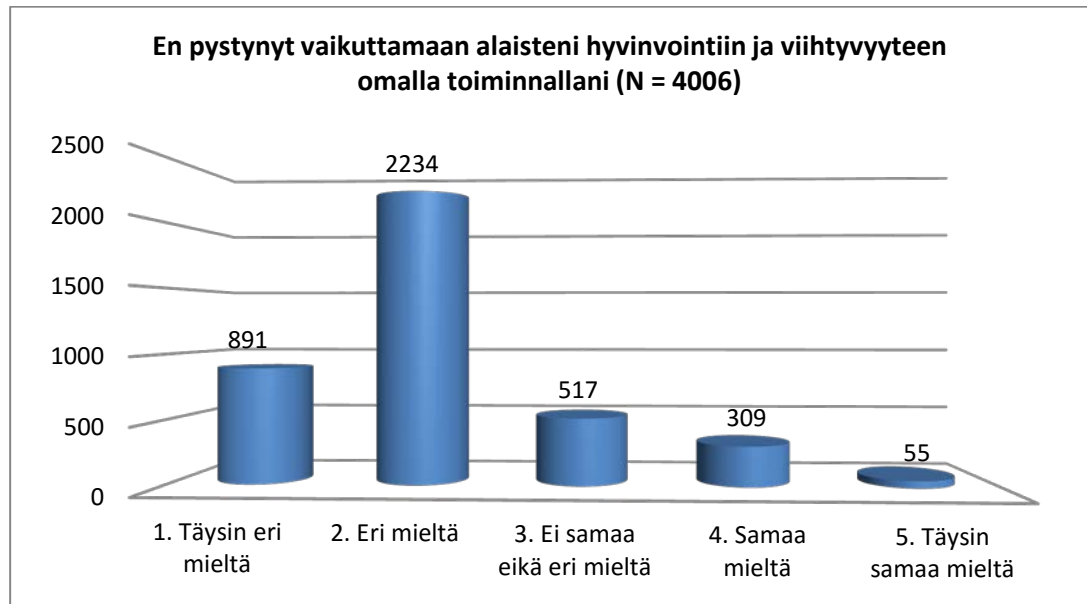
KUVIO 15. Väitteen "eri tilanteissa oli tarpeen johtaa eri tavoin" suora jakauma

Suurin osa vastaajista koki saaneensa palautetta johtajana toimimisesta ja pystyneensä kehittämään itseään sen perusteella, 68 % vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä). Jakaumat näkyvät kuviossa 16. Keskiarvo tässä väitteessä oli 3,7 ja keskihajonta 0,9.



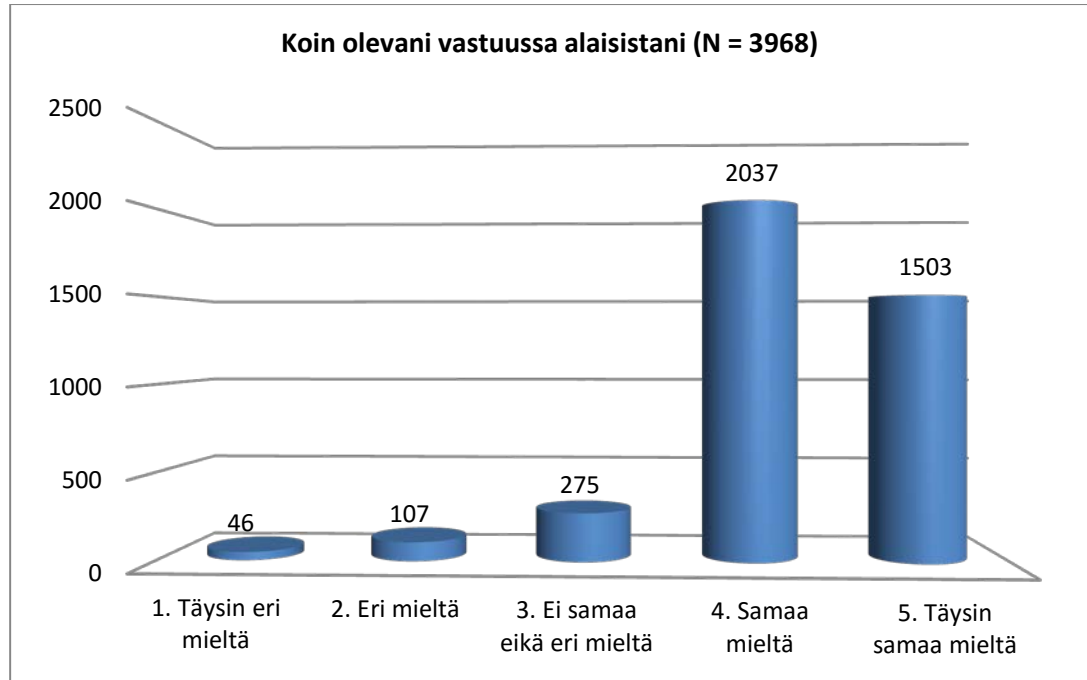
KUVIO 16. Väitteen "sain palautetta johtajan toimimisesta ja pystyin kehittämään itseäni sen perusteella" suora jakauma

Suurin osa vastaajista (78 %) koki pystyneensä vaikuttamaan alaistensa hyvinvointiin ja viihtyvyyteen omalla toiminnallaan (ks. kuvio 17). Keskiarvo tässä väitteessä oli 2,1 ja keskihajonta 0,9.



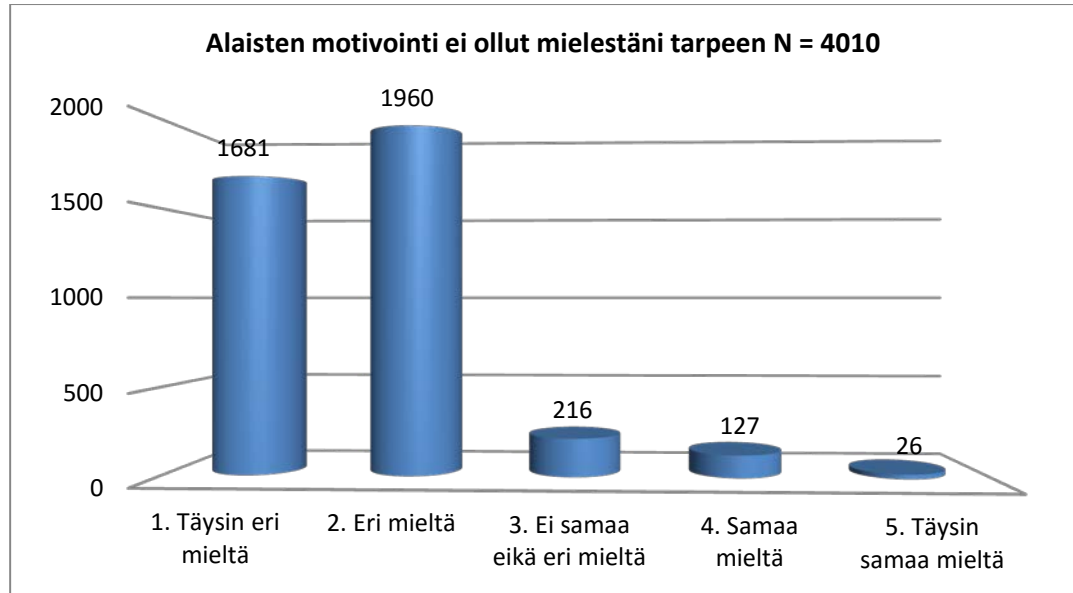
KUVIO 17. Väitteen "en pystynyt vaikuttamaan alaisteni hyvinvointiin ja viihtyvyyteen omalla toiminnallani" suora jakauma

Vastaajat kokivat olleensa alaisistaan vastuussa (88 %) (ks. kuvio 18). Keskiarvo tässä väitteessä oli 4,2 ja keskihajonta 0,8 %.



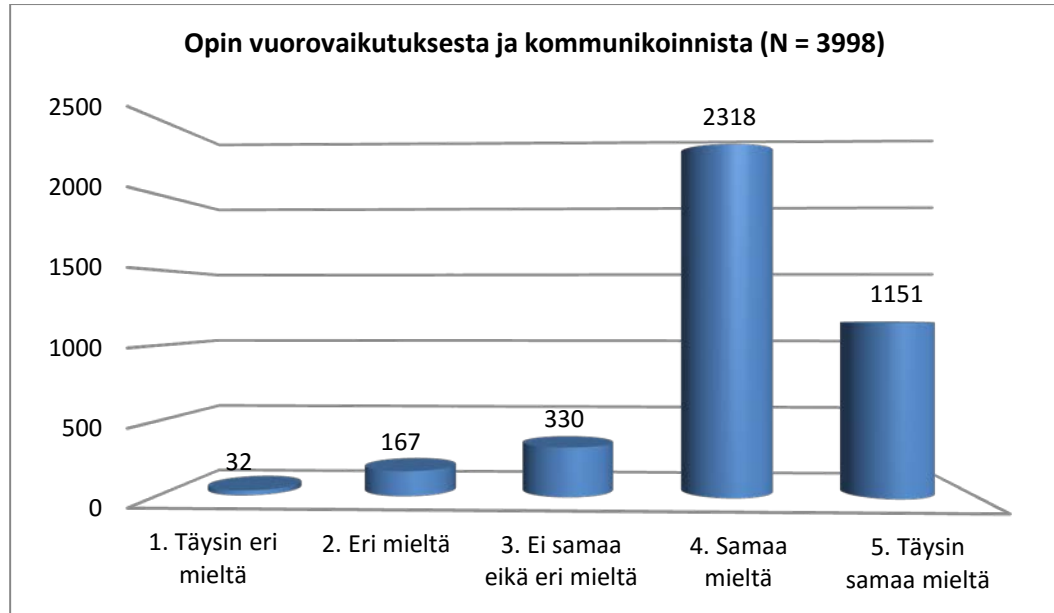
KUVIO 18. Väitteen "koin olevani vastuussa alaisistani" suora jakauma

91 % vastaajista koki alaisten motivoinnin olleen tarpeen (ks. kuvio 19). Keskiarvo tässä väitteessä oli 1,7 ja keskihajonta 0,8.



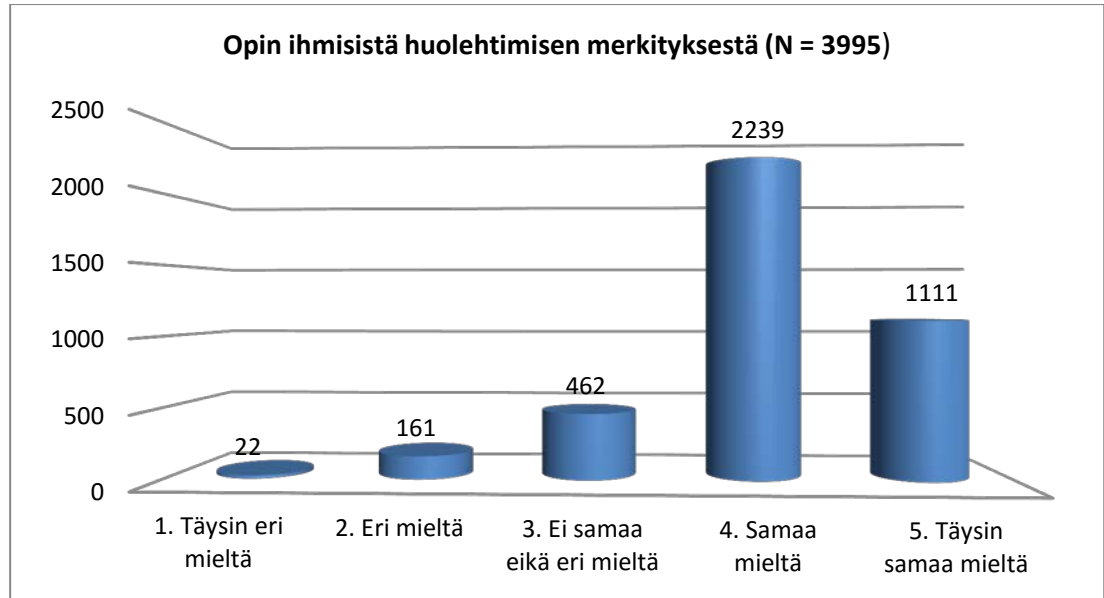
KUVIO 19. Väitteen "alaisten motivointi ei ollut mielestäni tarpeen" suora jakauma

Suurin osa vastaajista koki oppineensa vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista (86 %) (ks. kuvio 20). Keskiarvo tässä väitteessä oli 4,1 ja keskihajonta 0,8.



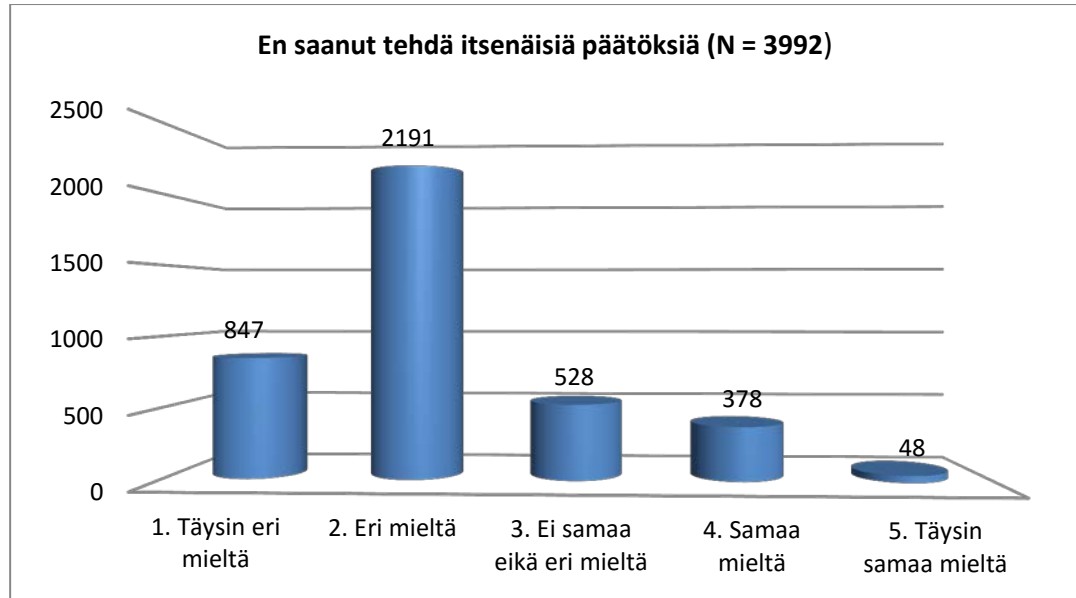
KUVIO 20. Väitteen opin vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista suora jakauma

Suurin osa vastaajista koki oppineensa ihmisten huolehtimisen merkityksestä (83 %) (ks. kuvio 21). Keskiarvo tässä väitteessä oli 4,1 ja keskihajonta 0,8.



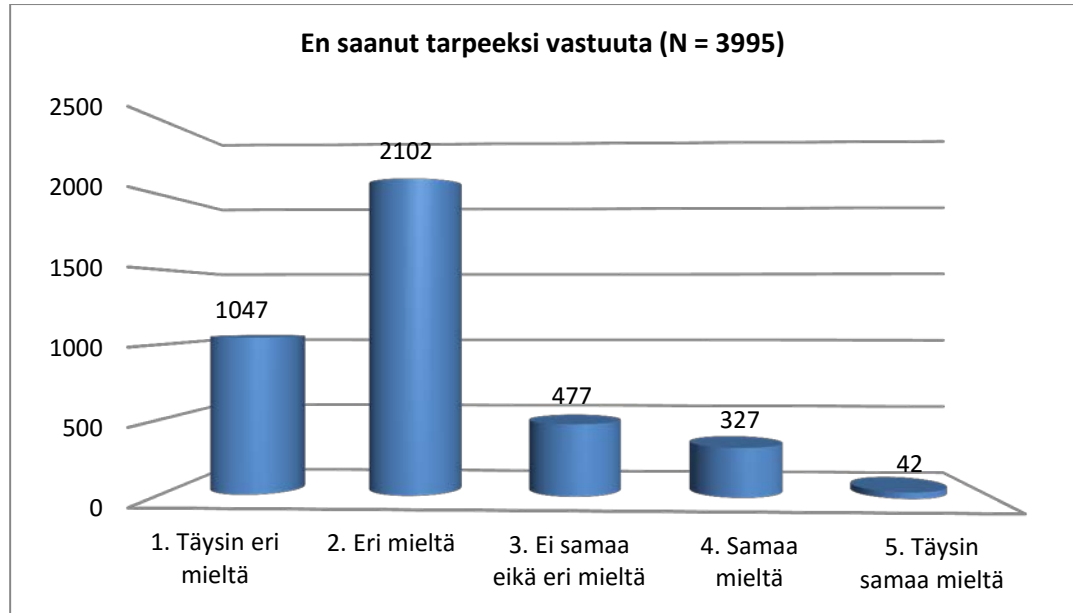
KUVIO 21. Väitteen opin ihmisistä huolehtimisen merkityksestä suora jakauma

Suurin osa vastaajista, 76 %, koki saaneensa tehdä itsenäisiä päätöksiä (ks. kuvio 22). Keskiarvo tässä väitteessä oli 2,1 ja keskihajonta 0,9.



KUVIO 22. Väitteen "en saanut tehdä itsenäisiä päätöksiä" suora jakauma"

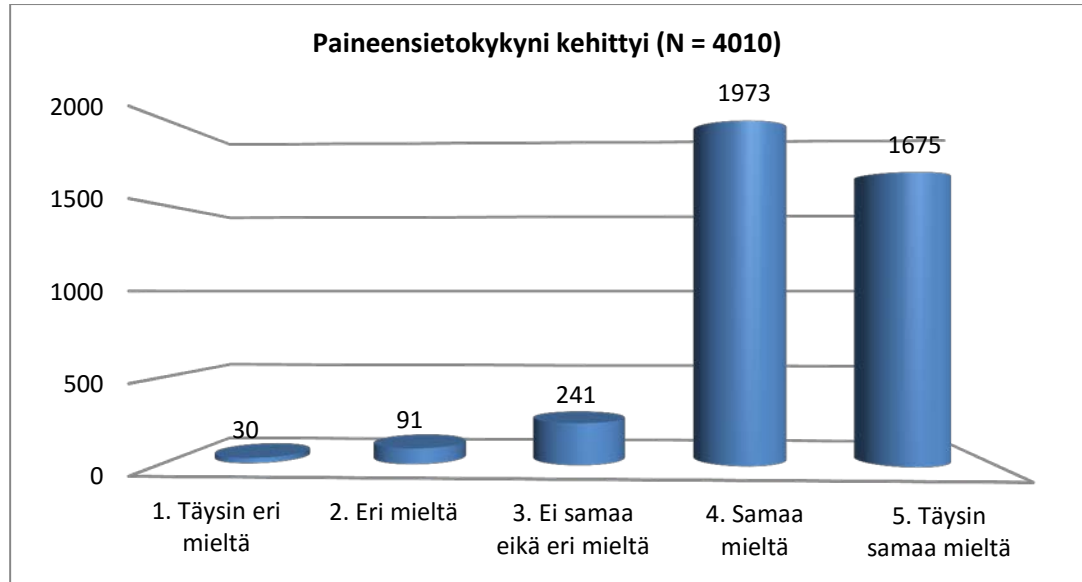
Vastaajat kokivat saaneensa tarpeeksi vastuuta (78 % vastaajista, ks. kuvio 23). Keskiarvo tässä väitteessä oli 2,1 ja keskihajonta 0,9.



KUVIO 23. Väitteen "en saanut tarpeeksi vastuuta" suora jakauma

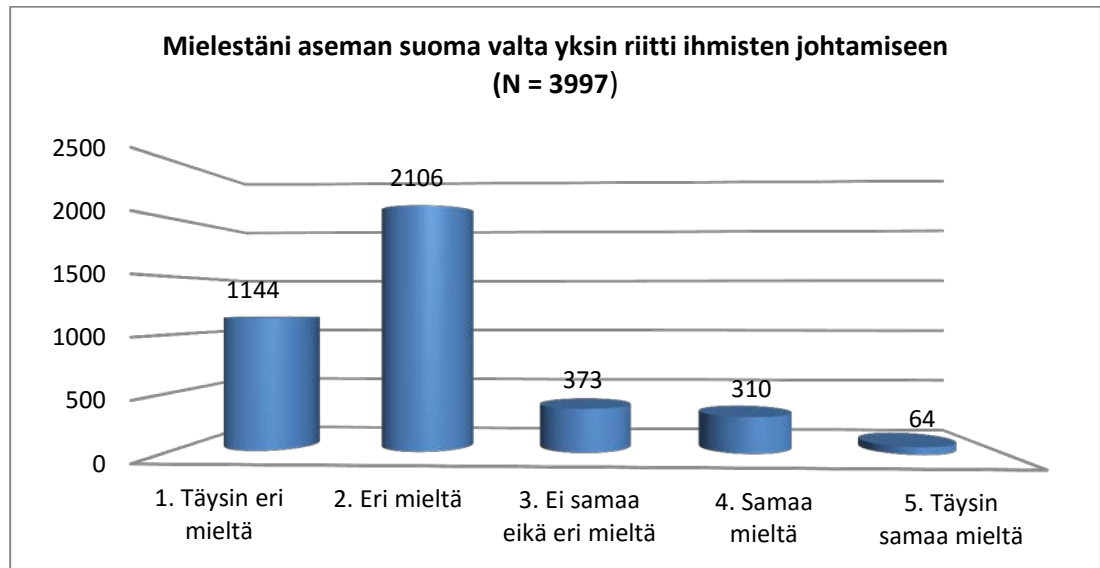
Suurin osa vastaajista, 91 %, koki paineensietokykynsä kehittyneen (ks. kuvio 24).

Keskiarvo tässä väitteessä oli 4,4 ja keskihajonta 0,7.



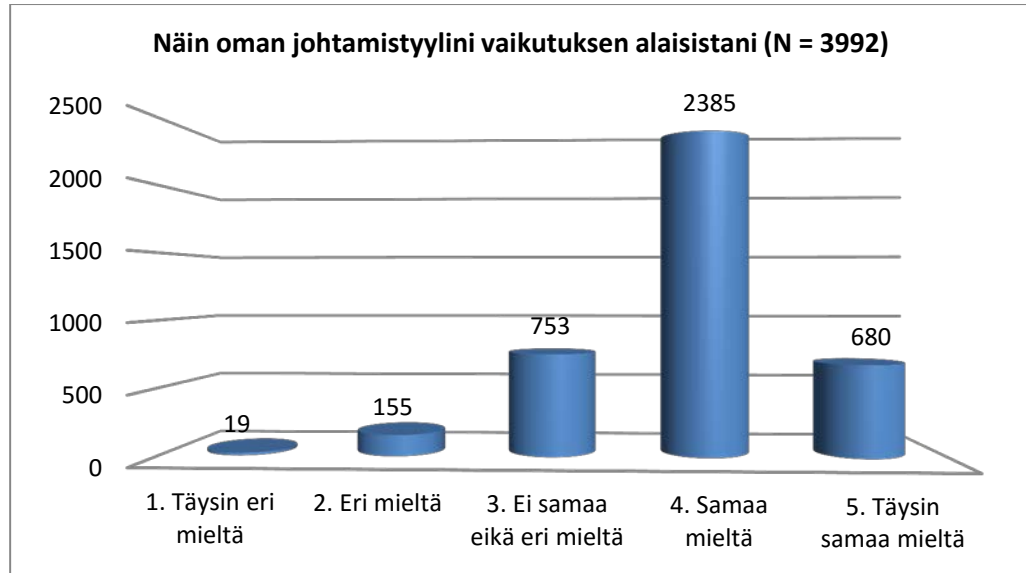
KUVIO 24. Väitteen "paineensietokykyni kehittyi" suora jakauma

Suurin osa vastaajista, 81 %, oli sitä mieltä, että aseman suoma valta ei riittänyt yksin ihmisten johtamiseen (ks. kuvio 25). Keskiarvo tässä väitteessä oli 2,0 ja keskihajonta 0,9.



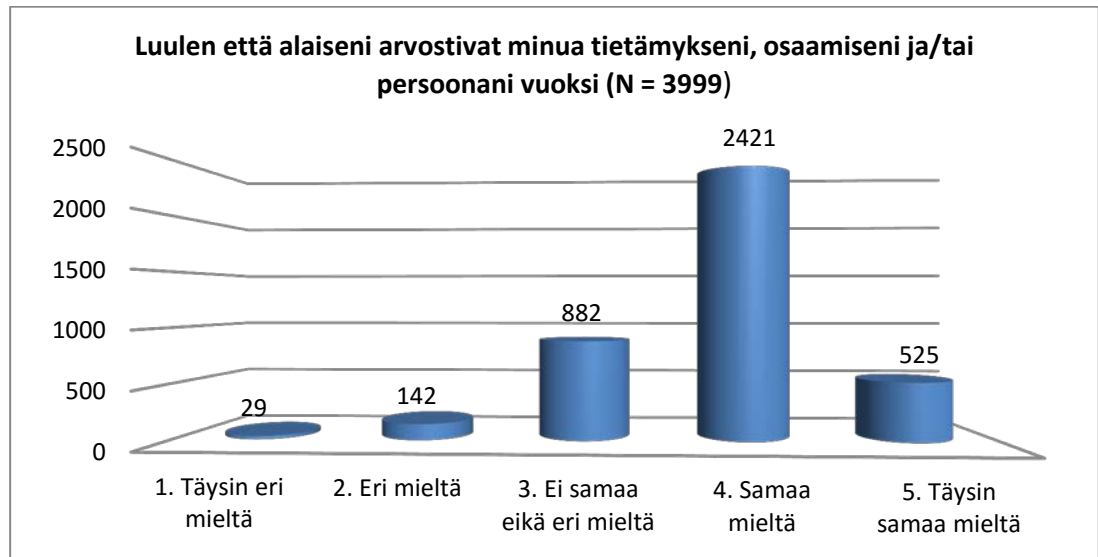
KUVIO 25. Väitteen "mielestäni aseman suoma valta yksin riitti ihmisten johtamiseen" suora jakauma

Vastaajista 76 % koki nähneensä oman johtamistyylinsä vaikutuksen alaisistaan (ks. kuvio 26). Keskiarvo tässä väitteessä oli 3,9 ja keskihajonta 0,9.



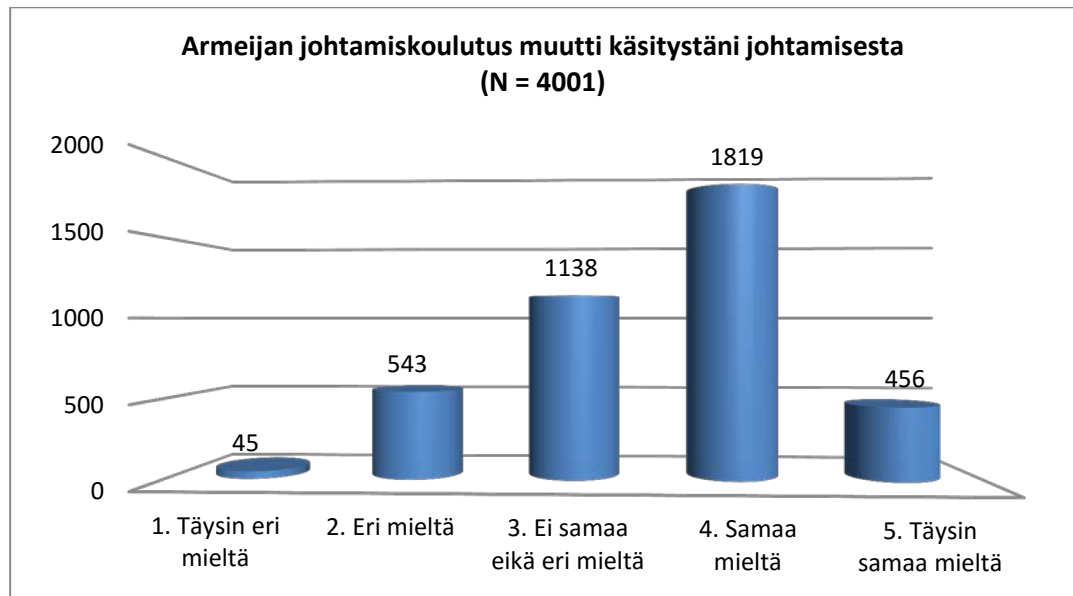
KUVIO 26. Väitteen "näin oman johtamistyylini vaikutuksen alaisistani" suora jakauma

Suurin osa vastaajista (73 %) ajattelee, että alaiset arvostivat häntä tietämyksen, osaamisen ja/tai persoonan vuoksi (ks. kuvio 27). Keskiarvo tässä väitteessä oli 3,8 ja keskihajonta 0,7.



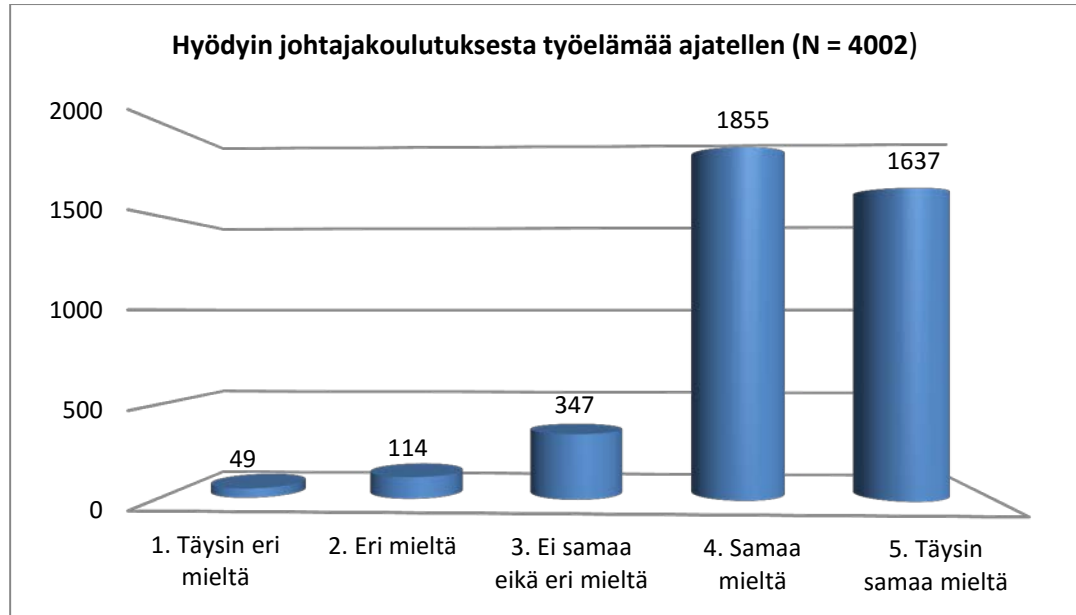
KUVIO 27. Väitteen "luulen että alaiseni arvostivat minua tietämykseni, osaamiseni ja/tai persoonani vuoksi" suora jakauma

Vähän yli puolet (56.7 %) vastaajista oli sitä mieltä, että johtamiskoulutus muutti käsitystä johtamisesta. 28 % oli valinnut keskimmäisen vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä, joten tämä oli ollut hankala kysymys vastata (ks. kuvio 28). Keskiarvo tässä väitteessä oli 3,5 ja keskihajonta 0,9.



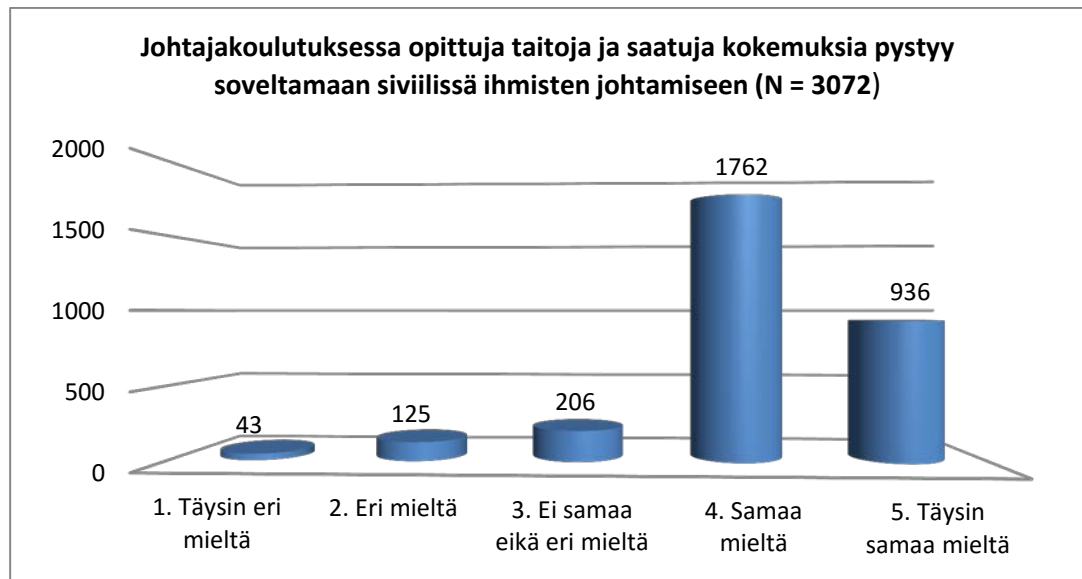
KUVIO 28. Väitteen "armeijan johtamiskoulutus muutti käsitystäni johtamisesta" suora jakauma

Vastaajista 87 % koki hyötynensä johtajakoulutuksesta työelämää ajatellen (ks. kuvio 29). Keskiarvo tässä väitteessä oli 4,2 ja keskihajonta 0,8.



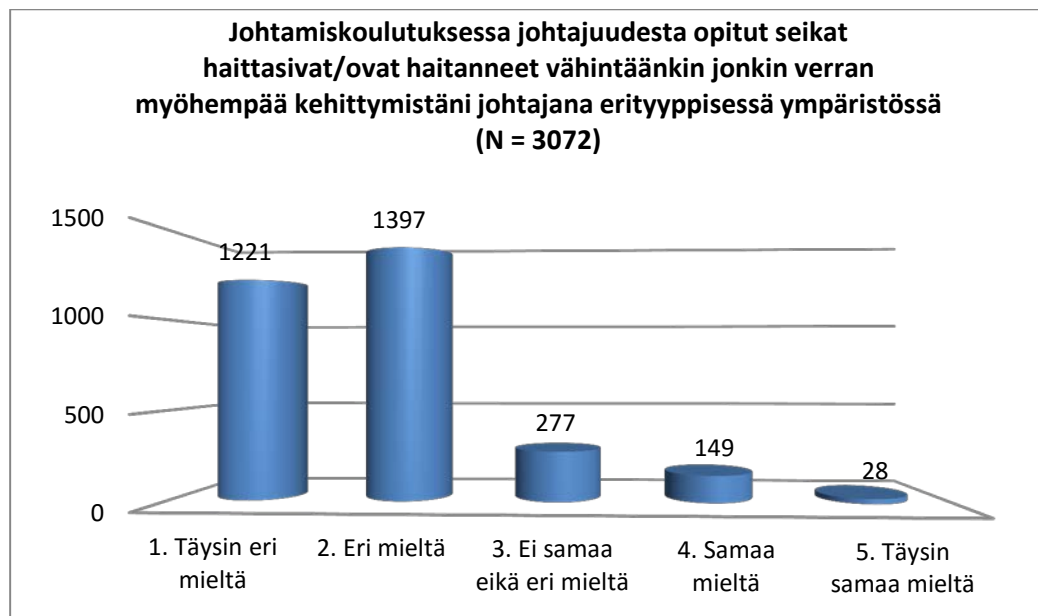
KUVIO 29. Väitteen "hyödyin johtajakoulutuksesta työelämää ajatellen suora jakauma"

Seuraavat neljä kysymystä oli suunnattu vain niille vastaajille, jotka toimivat tai ovat aiemmin toimineet työelämässä esimiestehtävissä. Esimiesvastaajista 88 % kokee, että johtajakoulutuksessa opittuja taitoja ja saatuja kokemuksia pystyy soveltamaan ihmisten johtamiseen työelämässä (ks. kuvio 30). Keskiarvo tässä väitteessä oli 4,1 ja keskihajonta 0,8.



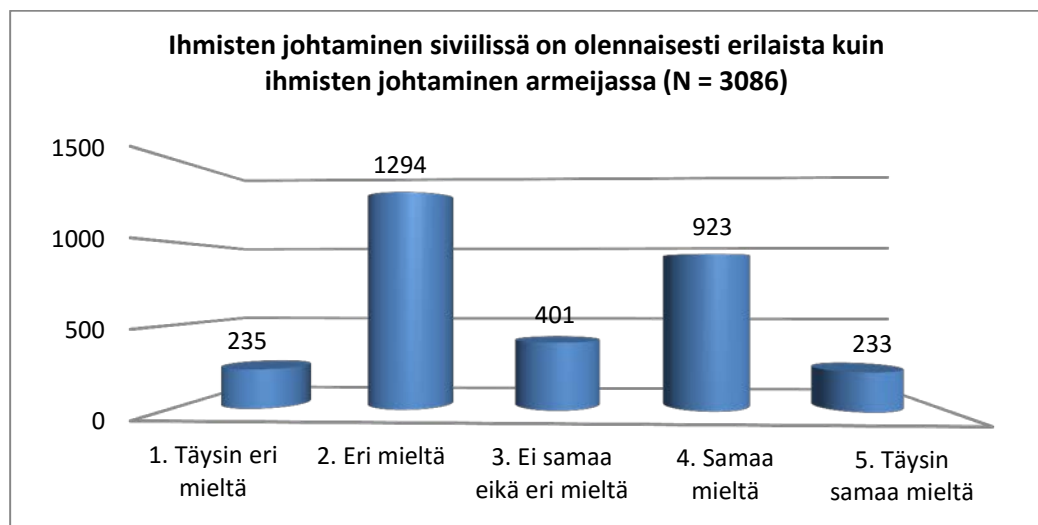
KUVIO 30. Väitteen "johtajakoulutuksessa opittuja taitoja ja saatuja kokemuksia pystyy soveltamaan siviilissä ihmisten johtamiseen" suora jakauma

Esimiesvastaajista 6 % kokee johtamiskoulutuksessa opittujen seikkojen haitanneen ainakin jonkin verran myöhempää kehittymistä johtotehtävissä, 85 % ei koe johtamiskoulutuksen olleen lainkaan haitallista (ks. kuvio 31.) Keskiarvo tässä väitteessä oli 1,8 ja keskihajonta 0,9.



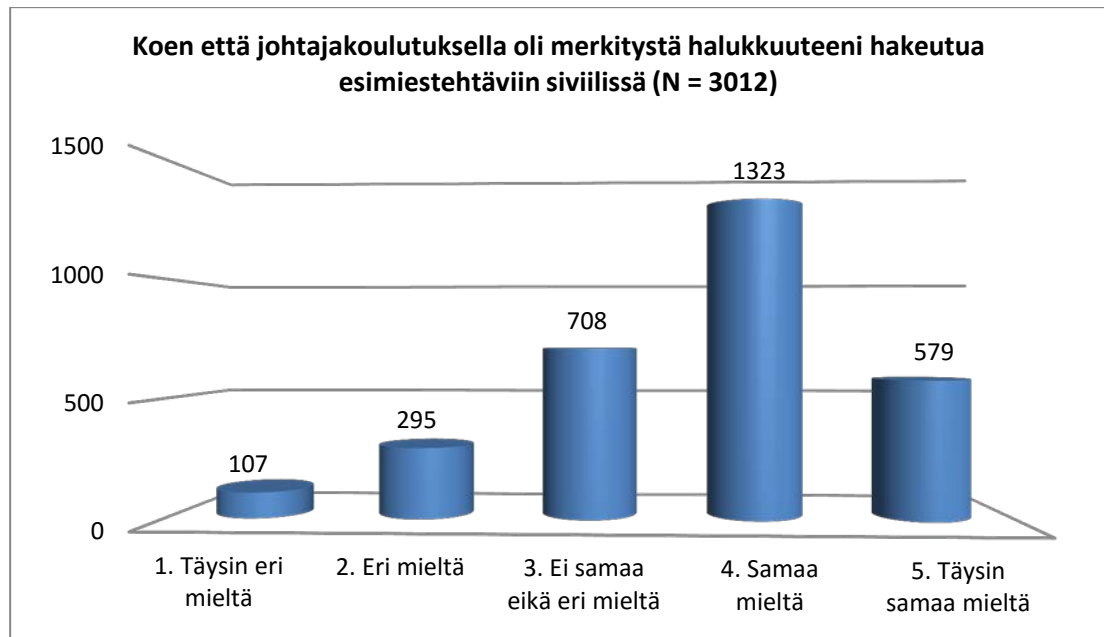
KUVIO 31. Väitteen "johtamiskoulutuksessa johtajuudesta opitut seikat haittasivat/ovat haitanneet vähintäänkin jonkin verran myöhempää kehittymistäni johtajana erityyppisessä ympäristössä" suora jakauma

Kuviosta 32 selviää, kuinka esimiesvastaajien vastaukset hajosivat melko paljon seuraavan väitteen kohdalla: ihmisten johtaminen siviilissä on olennaisesti erilaista kuin ihmisten johtaminen armeijassa. 50 % vastaajista oli sitä mieltä että johtaminen ei ole olennaisesti erilaista ja 37 % puolestaan sitä mieltä, että se on olennaisesti erilais- ta. Keskiarvo tässä väitteessä oli 2,9 ja keskihajonta 1,1.



KUVIO 32. Väitteen "ihmisten johtaminen siviilissä on olennaisesti erilaista kuin ihmisten johtaminen armeijassa" suora jakauma

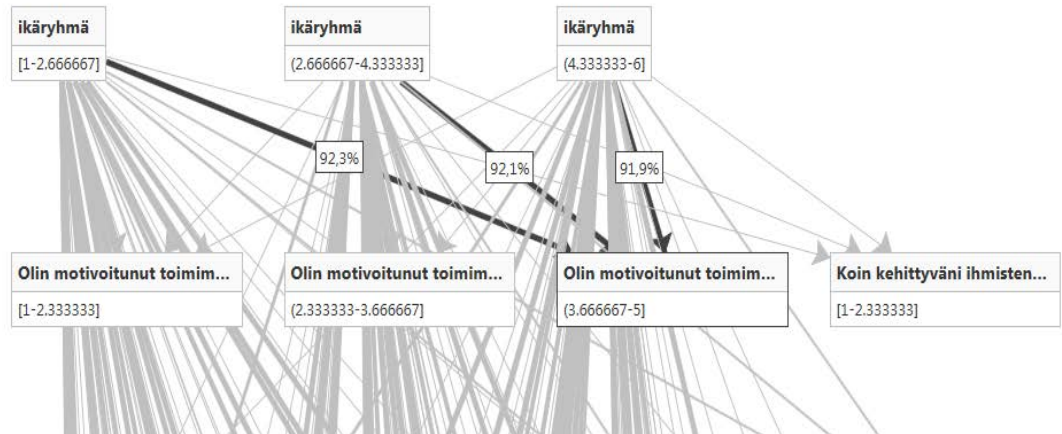
Esimiesvastaajista 63 % koki, että johtajakoulutuksella on ollut vaikutusta siihen, onko ollut halukas hakeutumaan esimiestehtäviin siviilissä (ks. kuvio 33). Keskiarvo tässä väitteessä oli 3,7 ja keskihajonta 1,0.



KUVIO 33. Väitteen "koen että johtajakoulutuksella oli merkitystä halukkuuteeni hakeutua esimiestehtäviin siviilissä" suora jakauma

5.2 Tulosten analysointi

Tutkin taustamuuttujien ja väitteiden (selitettävien muuttujien) välisiä syy-seuraussuhteita TCDAnalytics -ohjelmalla, joka perustuu Bayes -mallinnukseen. Bayes -mallinnuksessa etsitään syy-seuraussuhteita tutkittavasta ilmiöstä. Syy-seuraussuhteet näkyvät mallinnuksessa nuoliviivoilla ja yhteyden vahvuus ilmaistaan prosenttiarvona. Yli 60 %:n yhteyttä voidaan pitää vahvana yhteytenä muuttujien välillä ja tässä tutkimuksessa olen pitänyt yli 10 prosenttiyksikön eroa eri ryhmien välillä suuntaa-antavana rajana kokemusten eroavuudesta. Kuviossa 34 on esitetty esimerkkikuvio Bayes -mallinnuksesta.



KUVIO 34. Esimerkki Bayes-mallinnuksesta

Tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena on tutkia sitä, millaisia syy-seuraussuhteita ilmenee seuraavien taustamuuttujien ja väitteiden välillä. Taustamuuttujina käytetään seuraavia muuttujia: sukupuoli, ikä, ammattiryhmä, koulutusaste, esimiestehtävissä toimiminen, ikä kun on päässyt armeijasta sekä alaisten määrä armeijassa. Väitteiden vastaukset on jaettu uudelleen analyysia varten Likertin viisiportaisesta asteikosta kolmiportaiseksi asteikoksi. Taulukossa 2 on esitetty asteikon muunnos.

TAULUKKO 2. Väitteiden vastausvaihtoehdot ja niiden yhdistely mallinnusta varten

Alkuperäinen Likertin viisiportainen asteikko	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kolmiportainen asteikko	1. ryhmä		2. ryhmä	3. ryhmä	

5.2.1 Sukupuoli

Bayes-mallinnuksella selvitettiin eri sukupuolten suhdetta tutkittaviin väitteisiin. Taulukossa 3 on esitetty vastaajien ryhmät ja jaottelu mallinnuksessa.

TAULUKKO 3. Vastaajien jakautuminen sukupuolen suhteen ja jaottelu mallinnuksessa

Sukupuoli	Osuus vastaajista (%)	Jaottelu mallinnuksessa
Mies	97 %	1. ryhmä
Nainen	3 %	2. ryhmä

Lähes kaikissa väitteissä sekä miehillä että naisilla muodostui vahva yhteys samaan vastausvaihtoehtoon. Ainoastaan kahdessa kysymyksessä, ”olisin kaivannut erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta” ja ”armeijan johtamiskoulutus muutti käsitystäni johtamisesta”, ei löytynyt vahvaa yhteyttä molemmilla ryhmillä.

Isoimmat erot yhteyksien vahvuuksissa (yli 10 prosenttiyksikköä) eri sukupuolten välillä olivat väitteissä: ”en pystynyt vaikuttamaan alaisteni hyvinvointiin ja viihtyvyyteen omalla toiminnallani” ja ”opin ihmisistä huolehtimisen merkityksestä”. Miehet tunsivat pystyneensä vaikuttamaan alaistensa hyvinvointiin ja viihtyvyyteen omalla toiminnallaan naisia paremmin. Miehet myös tunsivat oppineensa ihmisistä huolehtimisen merkityksestä naisia enemmän. Yhteenvedona voidaan todeta, että vastaajilla on hyvin samansuuntaiset tuntemukset sukupuolesta riippumatta.

Tämän mallinnuksen kappa oli 0,00 ja ROC 0,63. Tarkka taulukko vastauksista on esitetty liitteessä 3.

5.2.2 Ikäryhmät

Bayes-mallinnuksella selvitettiin eri ikäryhmien suhdetta tutkittaviin väitteisiin. Taulukossa 4 on esitetty vastaajien ikäryhmät ja jaottelu mallinnuksessa.

TAULUKKO 4. Ikäryhmien jakaumat ja jaottelu mallinnuksessa

Ikäryhmät (1.1.1949-1.1.1998)	Osuus vastaajista (%)	Jaottelu mallinnuksessa
Alle 21-vuotiaat	1 %	1. ryhmä
21–30-vuotiaat	22 %	
31–40-vuotiaat	22 %	2. ryhmä
41–50-vuotiaat	21 %	
51–64-vuotiaat	30 %	3. ryhmä
65 vuotta täyttäneet	4 %	

Lähes kaikissa väitteissä kaikilla ikäryhmillä muodostui vahva yhteys samaan vastausvaihtoehtoon. Ainoastaan kolmessa väitteessä, "olisin kaivannut erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta", "armeijan johtamiskoulutus muutti käsitystäni johtamisesta" ja "ihmisten johtaminen siviilissä on olennaisesti erilaista kuin ihmisten johtaminen armeijassa", ei löytynyt vahvaa yhteyttä molemmilla ryhmillä.

Isoimmat erot yhteyksien vahvuuksissa (yli 10 prosenttiyksikköä) eri ikäryhmien välillä olivat väitteissä, "olisin kaivannut erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta", "armeijan johtamiskoulutus muutti käsitystäni johtamisesta", "ihmisten johtaminen siviilissä on olennaisesti erilaista kuin ihmisten johtaminen armeijassa", "sain palautetta johtajana toimisesta ja pystyin kehittämään itseäni sen perusteella" ja "koen että johtajakoulutuksella oli merkitystä halukkuuteeni hakeutua esimiestehtäviin siviilissä".

Erilaista ja monipuolisempaa oppia olisi kaivannut eniten 51–65-vuotiaiden ryhmä, yhteyksien ero eri ryhmien välillä oli enimmillään noin 15 prosenttiyksikköä. Armeijan

johtamiskoulutus muutti käsitystä johtamisesta eniten nuorimpien ryhmässä, yhteyden ollessa vahvaa, mutta myös muut ryhmät vastasivat samansuuntaisesti. Nuorimpien ryhmä oli eniten eri mieltä väittämästä, että ihmisten johtaminen on siviilissä olennaisesti erilaista kuin ihmisten johtaminen armeijassa, yhteyden ollessa vahvaa. Vanhemmat ikäryhmät vastasivat samansuuntaisesti, yhteyden eron ollessa enimmäkseen eri ryhmien välillä noin 19 prosenttiyksikköä. Kehittävää palautetta johtajana toimimisesta tunsivat saaneensa parhaiten nuorimmat vastaajat. Yhteyden ero eri ryhmien välillä oli enimmäkseen noin 17 prosenttiyksikköä. Johtajakoulutuksella oli eniten merkitystä nuorimpien halukkuuteen hakeutua esimiestehtäviin siviilissä. Yhteyden ero eri ryhmien välillä oli enimmäkseen noin 19 prosenttiyksikköä. Yhteenvetona voidaan todeta, että vastaajilla on hyvin samansuuntaiset tuntemukset iästä riippumatta.

Tämän mallinnuksen kappa oli 0,14 ja ROC 0,61. Tarkka taulukko vastauksista on esitetty liitteessä 5.

5.2.3 Koulutusaste

Bayes-mallinnuksella selvitettiin koulutusasteen suhdetta tutkittaviin väitteisiin. Taulukossa 5 on esitetty vastaajien koulutusasteet ja jaottelu mallinnuksessa.

TAULUKKO 5. Koulutusasteiden jakaumat ja jaottelu ryhmiin mallinnuksessa

Koulutusaste	Osuus vastaajista (%)	Jaottelu mallinnuksessa
Kansakoulu/peruskoulu	1 %	1. ryhmä
Ammattikoulu tai -kurssi	4 %	2. ryhmä
Lukio tai ylioppilas	13 %	3. ryhmä
Opistotason ammatillinen koulutus	15 %	4. ryhmä
Ammattikorkeakoulu (alempi tai ylempi tutkinto)	19 %	5. ryhmä

Korkeakoulu (alempi tai ylempi tutkinto)	42 %	6. ryhmä
Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto	6 %	7. ryhmä

Suurimmassa osassa väitteistä muodostui vahva yhteys samaan vastausvaihtoehtoon kaikilla koulutusasteilla. Neljässä väitteessä, "olisin kaivannut erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta", "armeijan johtamiskoulutus muutti käsitystäni johtamisesta", "ihmisten johtaminen siviilissä on olennaisesti erilaista kuin ihmisten johtaminen armeijassa" ja "koen että johtajakoulutuksella oli merkitystä halukkuuteen hakeutua esimiestehtäviin siviilissä", ei löytynyt vahvaa yhteyttä kaikilla ryhmillä.

Kaikissa neljässä edellä mainitussa väitteessä yhteyksien erot eri koulutusasteiden välillä olivat yli kymmenen prosenttiyksikköä, kun tarkastellaan ryhmiä jolla oli suurin yhteys ja pienin yhteys. Erilaista ja monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta olisi kaivannut eniten korkeakoulun suorittaneiden ryhmä, ammattikoulun tai -kurssin suorittaneet kaipasivat vähiten. Yhteyden ero eri ryhmien välillä oli enimmillään noin 23 prosenttiyksikköä. Armeijan johtamiskoulutus muutti käsitystä johtamisesta eniten kansakoulun tai peruskoulun suorittaneiden ryhmässä, jossa yhteys oli vahvaa. Yhteys oli vahvaa myös ammattikoulun tai -kurssin suorittaneiden ja lukion suorittaneiden tai ylioppilaiden ryhmässä. Pienintä yhteys oli lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon suorittaneiden ryhmässä. Yhteyden ero eri ryhmien välillä 20 prosenttiyksikköä. Ihmisten johtaminen siviilissä on olennaisesti erilaista kuin ihmisten johtaminen armeijassa -väittämän kanssa eri mieltä oli vahvimmin lukion suorittaneiden tai ylioppilaiden ryhmä. Vahvaa yhteys samaan suuntaan oli myös ammattikoulun tai -kurssin, korkeakoulun ja lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon suorittaneiden ryhmistä. Yhteyden ero eri ryhmien välillä oli enimmillään noin 21 prosenttiyksikköä. Johtajakoulutuksella oli merkitystä halukkuuteen hakeutua esimiestehtäviin siviilissä eniten lukion suorittaneiden tai ylioppilaiden ryhmässä ja vähiten lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon

suorittaneiden ryhmässä tämän ryhmän ollessa ainoa ryhmä, jonka yhteys ei ollut vahvaa, joskin yhteys jäi juuri ja juuri alle 60 prosentin. Yhteyden ero eri ryhmien välillä oli enimmillään 25 prosenttiyksikköä.

Tässä mallinnuksessa oli eniten yli kymmenen prosenttiyksikön eroja yhteyksissä eri ryhmien välillä samaan monivalintakysymyksen vastausvaihtoehtoon liittyen, verrattuna muihin mallinnuksiin. Näitä eroja oli myös kymmenessä sellaisessa kysymyksessä, joissa yhteys oli kaikista ryhmistä vahvaa samaan suuntaan. Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että vastaajilla on samansuuntaiset tuntemukset koulutusasteesta riippumatta.

Tämän mallinnuksen kappa oli 0,03 ja ROC 0,57. Tarkka taulukko vastauksista on esitetty liitteessä 6.

5.2.4 Ammattiryhmät

Bayes-mallinnuksella selvitettiin eri ammattiryhmien suhdetta tutkittaviin väitteisiin. Taulukossa 6 on esitetty vastaajien ammattiryhmät ja jaottelu mallinnuksessa.

TAULUKKO 6. Ammattiryhmien jakaumat ja jaottelu ryhmiin mallinnuksessa

Ammattiryhmät	Osuus vastaajista (%)	Jaottelu mallinnuksessa
Ylempi toimihenkilö	47 %	1.ryhmä
Alempi toimihenkilö	15 %	2.ryhmä
Työntekijä	14 %	3.ryhmä
Yrittäjä tai yksityinen ammatinharjoittaja	15 %	4.ryhmä
Jokin muu, mikä?	9 %	5.ryhmä

Lähes kaikissa väitteissä kaikilla ammattiryhmillä muodostui vahva yhteys samaan vastausvaihtoehtoon. Ainoastaan kolmessa väitteessä, "olisin kaivannut erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta", "armeijan johtamiskoulutus muutti käsitystäni johtamisesta" ja "ihmisten johtaminen siviilissä on olennaisesti erilaista kuin ihmisten johtaminen armeijassa", ei löytynyt vahvaa yhteyttä kaikilla ryhmillä.

Isoimmat erot yhteyksien vahvuuksissa (yli 10 prosenttiyksikköä) eri ammattiryhmien välillä olivat väitteissä: "olisin kaivannut erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta" ja "sain palautetta johtajana toimimisesta ja pystyin kehittämään itseäni sen perusteella". Eniten erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta olisi kaivannut yrittäjien ja yksityisten ammatinharjoittajien ryhmä ja vähiten työntekijöiden ryhmä. Yhteys ei ollut millään ryhmällä vahvaa ja yhteyden ero eri ryhmien välillä oli enimmillään 11 prosenttiyksikköä. Palautteen saamisesta kaikki ryhmät olivat samaa mieltä tai täysin samaa mieltä yhteyden ollessa vahvaa, mutta yhteyden ero eri ryhmien välillä oli enimmillään 12 prosenttiyksikköä. Yhteenvedona voidaan todeta, että vastaajilla on hyvin samansuuntaiset tuntemukset ammattiryhmästä riippumatta.

Tämän mallinnuksen kappa oli 0,04 ja ROC 0,57. Tarkka taulukko vastauksista on esitetty liitteessä 7.

5.2.5 Esimiestehtävät

Bayes-mallinnuksella selvitettiin esimiestehtävässä toimimisen suhdetta tutkittaviin väitteisiin. Taulukossa 7 on esitetty vastaajien jakauma ja jaottelu mallinnuksessa.

TAULUKKO 7. Vastaajien jakauma esimiestehtävissä toimimisen suhteen ja jaottelu ryhmiin mallinnuksessa

Toimiiko vastaaja tai onko toiminut esimiestehtävissä työelämässä, jossa on/on ollut alaisia?	Osuus vastaajista (%)	Jaottelu mallinnuksessa
Kyllä	74 %	1. ryhmä
Ei	26 %	2. ryhmä

Lähes kaikissa väitteissä molemmilla ryhmillä muodostui vahva yhteys samaan vastausvaihtoehtoon. Ainoastaan kahdessa väitteessä, "olisin kaivannut erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta" ja "armeijan johtamiskoulutus muutti käsitystäni johtamisesta", ei löytynyt vahvaa yhteyttä molemmilla ryhmillä. Kumpikin ryhmä olisi kaivannut erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta, mutta yhteys ei ollut vahvaa kummallakaan ryhmällä. Armeijan johtamiskoulutus näyttää muuttaneen käsitystä johtamisesta kummallakin ryhmällä.

Pelkästään esimiesasemassa työskentelevälle tai työskennelleelle suunnattu kysymys siitä, onko ihmisten johtaminen siviilissä olennaisesti erilaista kuin ihmisten johtaminen armeijassa, ei saanut osakseen vahvaa yhteyttä mihinkään vastausvaihtoehtoon. Suurin osa oli kuitenkin täysin eri mieltä tai eri mieltä, yhteyden ollessa 50,6 %.

Molemmat ryhmät kokivat hyötynensä johtajakoulutuksesta työelämää ajatellen, yhteyden ollessa vahvaa molemmista ryhmistä, mutta yhteyksien ero oli noin 12 prosenttiyksikköä. Yhteys oli vahvempaa esimiesasemassa työskentelevien tai työskennelleiden ryhmästä. Yhteenvetona voidaan todeta, että vastaajilla on hyvin samansuuntaiset tuntemukset riippumatta onko toiminut siviilissä esimiestehtävissä vai ei.

Tämän mallinnuksen kappa oli 0,88 ja ROC 0,92. Tarkka taulukko vastauksista on esitetty liitteessä 8.

5.2.6 Ikä kun on päässyt armeijasta

Mallinnuksella selvitettiin varusmiespalveluksesta pääsemisiin suhdetta tutkittaviin väitteisiin. Taulukossa 8 on esitetty vastaajien ikäjakauma, kun he ovat päässeet pois varusmiespalveluksesta ja jaottelu mallinnuksessa.

TAULUKKO 8. Ikäjakaumat (ikä kun on päässyt varusmiespalveluksesta) ja jaottelu ryhmiin mallinnuksessa

Ikä	Osuus vastaajista (%)	Jaottelu mallinnuksessa
21 tai alle	78 %	1. ryhmä
22–25	18 %	2. ryhmä
yli 25	4 %	3. ryhmä

Suurimmassa osassa väitteissä muodostui vahva yhteys samaan vastausvaihtoehtoon kaikissa ikäryhmissä. Neljässä väitteessä, "olisin kaivannut erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta", "armeijan johtamiskoulutus muutti käsitystäni johtamisesta", "ihmisten johtaminen siviilissä on olennaisesti erilaista kuin ihmisten johtaminen armeijassa" ja "koen että johtajakoulutuksella oli merkitystä halukkuuteeni hakeutua esimiestehtäviin siviilissä", ei löytynyt vahvaa yhteyttä kaikilla ryhmillä.

Kaikki ryhmät olisivat kaivanneet erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta, mutta yhteys ei ollut vahvaa mistään ryhmästä. Armeijan johtajakoulutus muutti eniten nuorimpien ryhmän käsitystä johtamisesta, yhteys vaihteli 41,9–58,6 %:n välillä eri ryhmien kesken. Nuorimpien ryhmä oli eniten eri mieltä siitä, että ihmisten johtaminen on olennaisesti erilaista kuin ihmisten johtaminen armeijassa, yhteyden ollessa vahvaa. Muista ryhmistä yhteys ei ollut vahvaa, vaan hieman pienem-

pää. Johtajakoulutuksella oli merkitystä hakeutua esimiestehtäviin siviilissä ryhmille 1 ja 2, joiden yhteys oli vahvaa. Yhteyden ero eri ryhmien välillä oli enimmillään noin 20 prosenttiyksikköä.

Jokainen ryhmä oli sitä mieltä, että paineensietokyky kehittyi ja yhteys oli kaikista ryhmistä vahvaa. Yhteyden ero eri ryhmien välillä oli enimmillään 12 prosenttiyksikköä. Kaikki ryhmät olivat myös sitä mieltä, että näkivät oman johtamistyykinsä vaikutuksen alaisistaan ja yhteys oli vahvaa. Yhteyden ero eri ryhmien välillä oli enimmillään 11 prosenttiyksikköä. Yhteenvedona voidaan todeta, että vastaajilla on hyvin samansuuntaiset tuntemukset iästä, jolloin pääsivät armeijasta. Tämän mallinnuksen kappa oli 0,02 ja ROC 0,53. Tarkka taulukko vastauksista on esitetty liitteessä 9.

5.2.7 Alaisten määrä kokelasaikana

Bayes-mallinnuksella selvitettiin kokelasaikaisen alaisten määrän suhdetta tutkittaviin väitteisiin. Taulukossa 9 on esitetty vastaajien alaisten määrän jakauma ja jaottelu mallinnuksessa.

TAULUKKO 9. Alaisten määrä kokelasaikana ja jaottelu ryhmiin mallinnuksessa

Alaisten määrä kokelasaikana	Osuus vastaajista (%)	Jaottelu mallinnuksessa
0	3 %	1. ryhmä
1-5	3 %	2. ryhmä
6-15	13 %	3. ryhmä
yli 15	81 %	4. ryhmä

Yhdeksässä väitteessä ei muodostunut vahvaa yhteyttä samaan vaihtoehtoon kaikissa ryhmissä, yhteyden ollessa kuitenkin samansuuntaista. Väitteet olivat, "olisin kai-

vannut erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta", "sain palautetta johtajana toimimisesta ja pystyin kehittämään itseäni sen perusteella", "en pystynyt vaikuttamaan alaisteni hyvinvointiin ja viihtyvyyteen omalla toiminnallani", "en saanut tehdä itsenäisiä päätöksiä", "en saanut tarpeeksi vastuuta", "näin oman johtamistyylini vaikutuksen alaisistani", "luulen että alaiseni arvostivat minua tietämykseni, osaamiseni ja/tai persoonani vuoksi", "armeijan johtamiskoulutus muutti käsitystäni johtamisesta" ja "ihmisten johtaminen siviilissä on olennaisesti erilaista kuin ihmisten johtaminen armeijassa". Kaikki ryhmät olisivat kaivanneet erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta, mutta yhteys ei ollut mistään ryhmästä vahvaa. Kaikki ryhmät olivat myös samaa mieltä, että armeijan johtamiskoulutus muutti käsitystä johtamisesta, mutta yhteys ei ollut mistään ryhmästä vahvaa. Muista yhteyksien eroista voi sanoa yleistäen, että yhteydet kasvoivat yleensä alaisten määrän noustessa.

Tämän mallinnuksen kappi oli 0,11 ja ROC 0,64. Tarkka taulukko vastauksista on esitetty liitteessä 10.

5.2.8 Tulosten yhteenveto

Yhteenvetona tuloksista voidaan todeta, että taustamuuttujat eivät vaikuttaneet paljoa vastauksiin. Lähes kaikki vastaajat:

- olivat motivoituneita toimimaan johtajana
- kokivat olleensa vastuussa alaisistaan
- Kannattavat johtamistyylin muuntamista kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi ja näkevät myös autoritaariselle johtamiselle olevan paikkansa. Huomasivat käytännössä oman johtamistyylin vaikutuksen alaistensa käytöksestä ja asioiden sujumisesta
- Kokivat kehittyvänsä ihmisten johtajana, saivat vastuuta ja saivat tehdä itsenäisiä päätöksiä. Saivat myös palautetta, jonka perusteella pystyivät kehittämään itseään eteenpäin
- Tunnistivat legitiimin vallan vahvuuden, mutta eivät pidä siihen nojautumista riittävänä, vaan kokevat alaisten motivoinnin ja huolehtimisen olevan tärkeää. Uskovat myös alaistensa arvostaneen heitä

henkilökohtaisten ominaisuuksien kuten tietämyksen, osaamisen ja/tai persoonan vuoksi

- oppivat vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista
- kokivat paineensietokykynsä kehittyneen
- kokivat hyötäneensä johtajakoulutuksesta työelämää ajatellen.

Noin puolet vastaajista:

- olisi kaivannut erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta.

Lisäksi lähes kaikki esimiesvastaajat:

- Kokivat, että johtajakoulutuksessa opittuja taitoja ja saatuja kokemuksia pystyy soveltamaan siviilissä ihmisten johtamiseen, eivätkä ne ole haitanneet siviilin esimiestehtävissä kehittymistä.

5.3 Avoimet vastaukset

5.3.1 Erilaista tai monipuolisempaa oppia

Väitteeseen "olisin kaivannut erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta", vastasi 3999 vastaajaa. Väittämän kanssa täysin eri mieltä tai eri mieltä oli 873 vastaajaa, ei samaa eikä eri mieltä oli 1095 vastaajaa ja samaa tai täysin samaa mieltä oli 2031 vastaajaa. Niukasti suurin osa olisi kaivannut erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta, noin neljännes ei osannut arvioida tarvetta. Vastaajilla oli myös mahdollisuus vastata avoimesti jatkokysymykseen, että millaista oppia olisi kaivannut. Avoimia vastauksia tuli 465 vastaajalta. Analysoin nämä avoimet vastaukset, koska halusin selvittää tarkemmin millaista oppia kaivattiin.

Vastauksista löytyi monenlaista tarvetta ja suurin osa niistä toistui. Vastauksista erottui kuitenkin selkeästi kuusi yläkategoriaa. Numerojärjestys ei kuvaa vastauksien määrää. Jokaiseen kategoriaan on poimittu kaksi avointa vastausta.

1. Psykologiaa kaivattiin opetukseen enemmän:

- "Johtamisen psykologisia puolia",

- "Syvällisempää ja psykologisempaa otetta - oppineempia kouluttajia".

2. Vastaajat olivat sitä mieltä, että heidän varusmiespalvelusaikanaan opetus oli yksipuolisempaa kuin nykyisin ja nykyistä syväjohtamisen mallia pidettiin hyvänä:

- "Minun aikanani johtamiskoulutus oli enemmän käskytstekniikkaa kuin varsinaista johtamista. Nykyään tilanne lienee paljon parempi",
- "1984 ei kovin paljoa puhetta eri lähestymistavoista".

3. Vastaajat olisivat kaivanneet yksityiskohtaisempaa oppia ihmisten eroista ja erilaisten ihmisten johtamista:

- "Erilaista ihmisten kohtaamista"
- "Yksilöllisyyden parempi huomioiminen, niin tarpeet kuin taidotkin".

4. Vastaajat kaipasivat enemmän käytännön harjoitusta:

- "Enemmän niin sanottuja case-harjoituksia"
- "Johtajuutta pääsi harjoittelemaan varsin vähän, enemmän johtamissuorituksia".

5. Vastaajat kaipasivat enemmän motivoinnin merkityksen opettamista:

- "Olisi voinut olla tarpeen opettaa myös motivoivampaa johtamista- mutta se ei varmaankaan tuolloin ollut vielä tapana"
- "Ihmisten motivoimisesta".

6. Vastaajat kaipasivat enemmän opetusta ja koulutusta siihen, miten mm. hankalia henkilöitä ja tapauksia hoidetaan:

- "Miten johtaa vastentahtoisia alaisia"
- "Poikkeustilanteita olisi voinut harjoitella ja käydä läpi enemmän eli miten toimitaan, kun joku kieltäytyy, haraa vastaan jne".

5.3.2 Muistot

Yhtenä avoimena kysymyksenä oli: "mieleenpainuvin/hyödyllisin oppi, kokemus tai muisto armeija-ajaltani johtajuuteen liittyen". Näitä vastauksia oli 4007 kappaletta.

Otin vastauksista pienen otoksen peräkkäisiä kommentteja suorina lainauksina, koska mielestäni näistä saa hyvän käsityksen siitä, millaiset asiat jäävät varusmiespalveluksesta mieleen ja nimenomaan johtajuuteen liittyen.

- "Osasi toimia tiukoissa paikoissa empimättä ja kokemuksen tuomin taidoin yleensä oikein."
- "Esimerkillä ja kannustuksella kohtuullisen huonokuntoinen alokasjoukkoni suoriutui parhaiten hiihtomarssilla. Jokainen sai itsestään kaiken irti."
- "Huumorin merkitys johtamisessa ja edestä johtamisen merkitys."
- "Olin hyvin vähän omissa johtamistehtävissä, koska kokelasajan työskentelin oman siviilikoulutukseni mukaisissa erityistehtävissä. Mutta RUK:ssa oppilaspäällikkötehtävä meni odotettua paremmin, mikä antoi itseluottamusta."
- "Pitkät ja raskaat harjoitukset jossa joukko uuvuksissa tms , ja silti kaikki hoidettiin 110 %:lla. Siviilissä pieni vastoin käyminen ja täysi lama sekä kriisi päällä ihmisillä."
- "Ihmisläheisellä otteellakin pärjäsi, tosin tiukkanakin sai välillä olla."
- "Johtajuuden vastuiden ymmärtäminen erilaisissa paineensietotilanteissa."
- "Lähinnä epäonnistumiset (useita) ovat kehittäneet ihmisenä, alle parikymppinen ihminen taitaa melko harvoin olla valmis oikeasti johtamaan sodanajan joukkoja."
- "Puskista tullut tehtävä järjestää vyörytysharjoitus kahdelle joukkueelle tunnin varoajalla. Tuli yllättäen ja siihen vaan piti sopeutua ja johtaa homma kotio"
- "RUK:ssa olimme pyörämarssilla ja jouduimme ajamaan kaksi kertaa ojaan ilmahyökkäyksen takia.Toisella kerralla pyörästäni puhkesi kumi.Luulin pääseväni tr-kyytiin,mutta eikun juoksemaan joukkueen jälkeen pyörän kera.Kyllä ketutti,mutta myös opetti paineensietokykyä!"
- "Sain täysin armeijavastaisen, huumeiden käytöstä kiinni jääneen henkilön innostumaan asiasta viimeisiksi kuukausiksi ja hänet ylennettiin lopulta korpraaliksi täysin oikein ansioiden mukaan. Asia vaatii nimenomaan oikean keskustelutavan ja perusteluiden löytämisen, koska muut pääasiassa olivat huutaneet, jolla oli ainoastaan negatiivinen vaikutus. Tämä opetti ennen kaikkea yksilöllistä lähestymistapaa, jota tarvitaan kaikissa muissakin tilanteissa aina."
- "Pitkän tilanteenmukaiset harjoitukset sotakorkeakoulun kanssa maastossa."
- "Jaaha....no ehkä se kun reserviupseerioppilas kokelaat mulkeroivat sissileirillä kieltäytyen käskyistä...olihan se vittumaista koittaa saada vastahankoisia palvelustovereita tekemään käskyjen mukaan"
- "Itse suunnitellussa harjoituksessa joukkue toimi motivoitusti ja aktiivisesti ja antoi hyvää palautetta harjoituksesta."
- "RUKn henkisesti kohtuullisen rankoilla leireillä oppi kaikenkaikkiaan arvostamaan muita johtajia ja johtajuutta! Ero "rivimiehenä" olemisesta koko joukon johtamiseen oli niin suuri, ettei märkä, väsymys, rasitus, hiertymät, nälkä jne tuntuneet juuri mitään sen jälkeen kun oma esim. 30h kestänyt "johtamisvuoro" päättyi harjoituksessa ja harjoitus jatkui "rivimiehenä" tai vaikkapa alempana johtajanakin. Monia yksittäisiä tilanteita hoiti huonosti tuona aikana nuoren iän ja rajallisen elämäkokemuksen vuoksi ja myöhemmin on voinut oppia ja oivaltaa niistä."
- "Perustelut ja alaisten kuuntelu"
- "En pysty nostamaan yhtä tiettyä esille. Tasaista massaa kaiken kaikkiaan."
- "Komppanian päällikkönä kertausharj, 120 alaista. Keskellä kesäistä kaupunkia"
- "Koko johtajakausi oli mielenkiintoista ja oppia tuli."

- "Oman mittausryhmän muodostaminen, kouluttaminen ja johtaminen kokonaisuudessaan. Kuinka erilaisista ihmisistä sai hitsattua huippuryhmän jonka osaaminen sai tunnustusta kouluttajilta, ja jopa muiden komppanioiden upseereista."
- "Pitää olla oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja oikeassa varustuksessa"
- "Muuttuvan tilanteen pohdiskelu ja asian uudelleen eteenpäin vieminen porukan kesken. Miten ns. paskamainen tilanne hoidetaan metsän keskellä."
- "Oikea tapa antaa palautetta on johtamisen elinehto"
- "Hyödyllisin oppi oli yleinen johtajuuteen ja vastuuntuntoon kasvaminen ja siihen liittyvän omakuvan kehittyminen. Toinen tärkeä havainto oli alaisista huolehtimisen merkitys, käsitys ryhmädynamiikasta. Kun alaiset kokivat, että heistä halutaan huolehtia ja toimia reilusti, he vastasivat samalla mitalla."
- "Olin erittäin vaativa johtajana ja tapa jolla sain kunniotusta oli alaisten puolustaminen muilta tahailta. Pidin mieheni kovilla mutta he tiesivät että tulen puolustamaan heitä tarpeentullen."
- "Kirkkojärven marssi"
- "Oman joukkueen kouluttajan palaute raskaan harjoituksen jälkeen, jossa korostui miehistön huomioonottaminen."
- "Idiootti ja pätemätön esimies kokelasaikana."
- "RUK:n kouluttajan suhtautuminen epäonnistumiseen. Hän antoi uuden mahdollisuuden. Epäonnistuminen ei kaada maailmaa."
- "Johtajakaudella olin kyllästynyt koko touhuun ja annoin sen näkyä alaisilleni. En halua toistaa samoja virheitä enää koskaan."
- "Esimiehen opastus RUK:hon lähtiessämme: pahinta on olla tyhmä ja ahkera. Kysykää niin että asia on selvä."
- "Ryhmä toimi tiiminä ja saavutti tavoitteet ryhmänä"
- "Kokelaan arvovaltainen asema oli yllätys komppaniaan RUK:sta palatessa."
- "Kokelas aikaa kuoma-auton lavalla yksi lappalais poika helpottuneena tunnusti että" te herrathan oletha aivan oikeita ihmisiä en ois ikinä uskonu". Viittaa edelleen Ellun kanoihin."
- "RUK:n johtamistehtävät, vertaispalaute ja oman johtamisitseluottamukseni lisääntyminen."
- "Se, että meitä tarkkaillaan aina ja että tavastamme toimia jää aina jälki. Tämä pitäisi muistaa ja se, että toinen vaihtoa ja tietää enemmän kuin luulemme."
- ""Paketettiin junailemaan" niin siinähan junailtiin Vaalimaantien suunnassa. Tosin yksipuolinen kritiikki (kantahenkilökunta ainoastaan) jätti kysymyksiä siinä tilanteessa, mutta jälkipeliä toki käytiin turpakäräjillä "tupailloissa"."
- "Minua selvästi vanhemman, auktoriteettia kapinoivan alaiseni, kohtaaminen, auttaminen ja johtaminen hänen kohdatessaan vakavia siviilielämän haasteita varusmiespalveluksen aikana."
- "Sää??"
- "Joha marssi rukissa opetti"
- "Valta ja vastuu kulkevat käsikädessä."
- "sai johtaa ryhmän johtajia jotka tekivät asiat täydellisesti ja kenraalilta hyvä palaute."
- "Saamani palaute alaisilta ja kantaväeltä. 100% positiivista. Omalla persoonalla johtaminen, alaiset tekivät mitä käskettiin, kun teki esimerkillisesti itse mukana. Joskus jopa enemmän kuin alaiset, eikä vain katsonut vierestä kun toiset tekivät työtä käskettyä"
- "Kyllähän niitä tilanteita, jossa joukkueen sai toimimaan "yhteisen maalin" eteen, on

mukava muistella."

- "Harjoitus jossa johdin joukkuetta."
- "Kuulin vahingossa, kuinka alaiseni epäilivät johtajatoverini kykyä hoitaa asia, ja lopuksi totesivat että kyllä hän (minä) sen lopulta saa kuitenkin hoidettua. He luottivat minuun."
- "Rukin kouluttajani totesi vähän perseelleen menneen johtamani harjoituksen jälkeen, että "Oppilas NN, mitä tämä tarkoittaa? Te ette ole lähellekään näin tyhmä mies. Teillä on tässä komppanian verran valiosotilaista. Käyttäkää niitä, koska Te osaatte sen. Velttoilu loppui nyt." Minuun se tehoi. Velttoilu loppui. Silloin mielestäni tajusin, että olen vastuussa kaikesta. Räkänokaksi minulla oli iso vastuu. Jälkikäteen kunnioitin, että ei selitelty joutavuuksia vaan todettiin tilanne ja eväät. Kiitos vaan Ylii."

5.3.3 Vahvuudet

Analysoin väitteen "mitkä ovat armeijan johtamiskoulutuksen vahvuudet suhteessa työelämän tarpeisiin?" avoimia vastauksia. Tähän olivat vastanneet kaikki 4007 vastaajaa. Halusin analysoida tämän väitteen vastauksia, koska vastauksista saa käsityksen siitä mitkä asiat ovat siirrettävissä puolustusvoimien johtamiskoulutuksesta siviiliin työelämään.

Avoimista vastauksista tulee esille pääryhmiä:

1. Paineensietokyvyn kehittyminen:

- "Mahdollisuus pitkäaikaisen paineen kasvattamiseen vaikeissa olosuhteissa ja väsyneenä. Tällöin kun oivaltaa priorisoinnin ja yhteisyoiminnan tärkeyden, niin mielestäni on asia jota ei siivilikursseilla tai työssä pääse läheskään niin nuorena oppimaan. Vastuuta on siis ainakin näennäisesti aika ajoitin todella paljon ja tehtävät ovat sen luonteisia, että palautteen onnistumisesta tai epäonnistumisesta saa hyvin nopeasti "
- "Organisoinnin, delegoinnin ja paineensietokyvyn harjoittelu sekä huumorin merkitys"

2. Päätöksenteon merkityksen ymmärtäminen ja rohkeuden tehdä päätöksiä:

- "Työelämässä ei yleensä pääse johtamaan mitään / ketään 20-vuotiaana. Armeijan johtamisessa opitaan omien päätöksien merkitystä toimintaan nuorella iällä"
- "Kokemus siitä, että joutuu tekemään päätöksiä, jotka eivät aina ole mukavia. Kokemus siitä, että hankalia tyyppejä on kaikkialla"

3. Saa harjoitella käytännössä ihmisten johtamista ja muutkin käytännön harjoitukset:

- "Johtamiskokemus on aika intensiivinen, johtamista on monesti 24/7, väsyneenä ja olosuhteissa, joissa kukaan ei ole parhaimmillaan. Käsitys siitä, mitä johtaminen on poikkeustilanteissa muodostuu "
- "Missään muualla ei pysty konkreettisesti antamaan oppimiskokemuksena johdettavaksi joukkoa, jota täytyy oikeasti johtaa"

4. Ihmisten erojen ymmärtäminen ja erilaisten ihmisten johtaminen

- "24/7-johtamistilanne sekä todella erilaisista lähtökohdista tulevien ihmisten kohtaaminen"
- "Kyky toimia sekalaisen väen kanssa. Työelämässä alaisina on ihmisiä, jotka ovat juuri siihen tehtävään valittuja. Armeijassa väki kootaan yhteen lähes arpomalla, ja se koostuu hyvin erilaisista lähtökohdista tulevista ihmisistä"

5. Vastuunkannon oppiminen:

- "Saa kokeilla vastuunottoa turvallisessa (= virheitä saa tehdä) ympäristössä"
- "Johtajan vastuu alaistensa toiminnasta. Nykypäivän työympäristössä katoava luonnonvara oman kokemuksen perusteella"
- "erilaisten ominaisuuksien kehittyminen, mitä oppii armeijan joht.koulutuksessa jo niin nuorena: paineensieto, todella vahva yhteisöllisyyden tunne, ihmisen ääri rajoille vieminen, ääripään tunnetilat, muutoksen havaitseminen ja sen johtaminen... listaa voisi jatkaa tosi pitkälle. mielestäni tosi monet opitut asiat vastaavat ainakin jollain tasolla nyky ja tulevaisuuden työelämän tarpeita"

6. Organisoitakyvyn kehittyminen/tehokkuuden ymmärtäminen

- "Organisointikokemus. Eri vaihtoehtojen punnitseminen"
- "Taito organisoida ja osa laskea (ymmärtää mikä on järjettömyys) järjeställisyys."

Muitakin ryhmiä erottui vastauksista, mutta nämä edellä mainitut kuusi ryhmää erottuivat selkeästi.

6 POHDINTA

Valtion perustehtävä on kansan ulkoisen turvallisuuden varmistaminen (Ahtisaari 2004, 1). Sotilasorganisaation tärkein tehtävä on tehtävän suorittaminen taistelukentällä (Lindgren 2001, 62). Mielestäni varusmiespalveluksen ja sen tarjoaman johtajakoulutuksen ja -kokemuksen pitää olla ensisijaisesti maanpuolustuksen tarpeisiin sopivaa. Koulutuksen ja käytännön harjoitusten sisältöä ei tarvitse - eikä tule - suunnitella siviilin esimiestehtäviä ajatellen. Kuitenkin, ihmisten johtamisen perustuessa samoihin perusolettamuksiin paikasta riippumatta (esim. Nissinen 2010, 19–20), tutkimushypoteesina oli, että varusmiespalveluksen johtajakoulutuksesta voisi löytyä hyödyllisiä yhtymäkohtia työelämää ajatellen. Tässä työssä tutkittiin kyselytutkimuksella, mitä reserviupseerit kokevat saaneensa puolustusvoimien johtajakoulutuksesta ja -kokemuksesta ja koetaanko saaduista kokemuksista ja opeista olevan hyötyä mahdollisissa siviilin esimies- ja johtotehtävissä. Kyselyn kaikki vastaajat olivat reserviupseeriliiton jäseniä.

Naisnäkökulma jäi tutkimuksessa hieman ohueksi, koska naisia oli niin pieni osa vastaajista. Tämä on tietysti luonnollista, koska myös RUK:n suorittaneita naisia on vain vähän verrattuna miehiin. Vastaajia oli tasaisesti kaikista ikäryhmistä 65 ikävuoteen asti. Suurimmalla osalla vastaajista on takanaan paljon työvuosia, joten he pystyivät hyvin arvioimaan varusmiespalveluksen johtajakokemuksia ja siviilin työelämää keskenään. Vastaajat olivat suurelta osin pitkälle koulutettuja, esimerkiksi yliopistotutkinnon suorittaneita on lähes puolet vastaajista, ja suurin osa toimii tai on toiminut esimiestehtävissä, jossa heillä on tai on ollut alaisia. Suurimmalla osalla vastaajista oli

ollut joukkue johdettavanaan RUK:n jälkeen, joten johtamiskokemuksia on taatusti kertynyt paljon.

Todellinen johtajaksi oppiminen lähtee jokaisen omasta tahdosta, motivaatiosta ja myönteisestä asenteesta (Nissinen 2007, 23). Suurin osa vastaajista oli motivoitunut toimimaan johtajana. Tähän vaikuttanee se, että yleensäkin vain motivoituneimmat ja halukkaimmat pääsevät reserviupseerikouluun ja näyttää sille, että motivaatio on myös jatkunut läpi johtajakoulutuksen, varusmiespalveluksen loppuun saakka. Motivaatio vaikuttaa varmasti siihen, että vastaajat kokivat oppineensa paljon johtajakoulutuksesta ja -kokemuksista. Ihmiset, joilla on voimakas motivaatio toimia johtajana, myös pääsevät johtajiksi (Ruohotie & Honka 1999, 188–190), näyttää pitävän paikkansa myös tämän tutkimuksen mukaan.

Lähes kaikki vastaajat kokivat kehittyneensä johtajana saamiensa kokemusten ja/tai opetuksen avulla, mutta puolet oli sitä mieltä, että olisi kaivannut erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta, neljännes ei ollut samaa eikä eri mieltä. Tämä havainto tukee hyvin käsitystä, että esimiehet ovat omasta mielestään oppineet johtajuutta eniten omista kokemuksistaan ja erityisesti vaikeissa tilanteissa (Juuti 2011, 161), eikä niinkään muodollisista koulutuksista, luennoilta tai kursseilta. Vanhemmat vastaajat kaipasivat hieman nuorempia enemmän erilaista tai monipuolisempaa oppia. Avoimista vastauksista selvisi, että lisäoppia olisi kaivattu hankalien käytännön tilanteiden hoidosta, erilaisten ihmisten johtamisesta, ihmisten motivoinnista ja psykologiasta. Lisäksi olisi haluttu enemmän käytännön harjoitusta ja osa vanhemmista vastaajista oli sitä mieltä, että heidän aikanaan oppi oli yksipuolisempaa ja uskoivat sen nykyisin – syväjohtamisenkin tulon myötä – olevan paljon monipuolisempaa.

Kun verrataan näitä vastauksia parhaimpiin muistoihin johtamiskokemuksista, niin huomataan, että niissä mainitaan suurelta osin samat aiheet. Tärkeinä ja muistiin jääneinä asioina mainittiin esimerkiksi alaisilta saatu hyvä palaute, käytännön harjoitukset vaativissa ja rankoissa olosuhteissa, saatu iso vastuu tehtävistä ja ihmisistä, yhdessä toimiminen ja hyvä yhteishenki. Tämä vertailu osoittaa sen, että juuri niistä

asioita mistä on jo jotain tärkeää ja mieleenpainuvaa opittukin, kaivattaisiin vielä enemmän oppia, tietoa ja käytännön harjoituksia. Nämä asiat voidaan tunnistaa tärkeiksi johtajana kehittymistä ajatellen.

Kuten todettua, käytännön harjoitusta oli vastauksien mukaan saatu paljon ja sitä kaivattiin vielä lisääkin. Mieleenpainuvimmista kokemuksista korostui hyvin selkeästi käytännön tilanteista koetut asiat rasittavissa olosuhteissa. Käytännön tilanteet tuovat eteen paljon sellaisia asioita ja ongelmia, joita ei teoriassa koettu opitun. Toisaalta monikin asia, josta olisi kaivattu lisäoppia, ovat hankalia opettaa teoriassa, esimerkiksi erilaisten ihmisten johtaminen ja hankalien tapausten käsitteleminen. Tämä kertoo sen, että varusmiesjohtaja on oppinut enemmän kuin pelkillä oppitunneilla on opetettu. Käytäntö on monissa asioissa usein paras opettaja ja ehkä tämän tyyppisiin asioihin pääsisi vielä paremmin käsiksi lisäämällä purku- ja palautetilanteita, joissa käytäisiin käytännön johtamistilanteita ohjatusti läpi ja jokaisella olisi mahdollisuus arvioida omaa toimintaansa. Palautteen saanti on ylipäänsä tärkeää käytännön harjoittelun yhteydessä ja suurin osa vastaajista koki saaneensa palautetta johtajana toimimisesta ja tunsikin myös pystyneensä kehittämään itseään sen mukaan.

Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että eri tilanteissa oli tarpeen johtaa eri tavoilla ja suurin osa oli sitä mieltä, että autoritaarinen johtamistyyli sopii joihinkin tilanteisiin. Vastaajat ovat siis tilannejohtamisen kannalla. Onnistuvan johtajan onkin kyettävä mukauttamaan käyttäytymistään toimintaympäristön vaatimusten mukaan (Nissinen, Anttalainen & Kauppinen 2008, 100). Se, että reserviupseeri pitää autoritaarista johtamista johonkin tilanteeseen sopivana ei ole yllättävää, koska varusmiespalveluksen aikana tulee eteen runsaasti tilanteita, joissa on mahdollisuus huomata, että myös autoritaariselle johtamiselle tai pakottamisvallan käytölle on paikkansa. Näitä paikkoja on paljon myös siviilin työelämässä, ymmärrettävästi esimerkiksi pelastusaloilla, mutta myös tavallisilla toimistoilla, joissa voi ilmetä erilaisia kriisejä ja konflikteja (Vartia ym. 2012, 9-21; ks. myös Haapalainen 81-203).

Vaikka varusmiesjohtajilla on vahvaa muodollista, legitiimiä valtaa alaisiinsa nähden, niin silti suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että aseman suoma valta ei yksin riittä-

nyt johtamiseen, vaan he kokivat alaisten motivoinnin olleen tärkeää. Vastaajat kokivat pystyneensä vaikuttamaan alaistensa hyvinvointiin ja viihtyvyyteen omalla toiminnallaan ja kokivat olleensa vastuussa alaisistaan. Vastaajat kokivat oppineensa vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista sekä ihmisten huolehtimisen merkityksestä. Johtamistyylin vaikutukset koettiin nähdyn alaisista ja suurin osa vastaajista ajatteleekin, että alaiset arvostivat häntä tietämyksen, osaamisen ja/tai persoonan vuoksi. Näiden vastausten valossa ei olekaan ihme, että vastaajat kokivat hyötynensä johtajakoulutuksesta työelämää ajatellen. Vastauksista tulee hyvin esille se, että vastaajat eivät ole johtaneet pelkän aseman suoman vallan avulla. Se voisi olla hyvin pitkälle mahdollista varusmiespalveluksen aikana, mutta näyttää sille, että harva kokelas siihen ryhtyy.

Avoimien vastausten perusteella uskon, että vastaajilla on ollut oikeanlainen motivaatio ryhtyä johtajaksi ja siihen ei kuulu halu pelkäksi yksipuoliseksi käskyttäjäksi pääseminen, vaan aito halu päästä ottamaan vastuuta ihmisistä ja tehtävistä ja myös halua oppia uutta. Vastauksista välittyy mielestäni tervettä nöyryyttä. Johtajaksi oppimiseen tarvitaankin nöyryyttä kyetä oppimaan omista ja muiden käytännön kokemuksista (Nissinen mt., 23). Vastaajat ovat suurelta osin syvällisesti ajattelevia vastausten perusteella ja kukaan ei varmaan koe tulleen valmiiksi johtajaksi varusmiespalveluksen aikana, vaan he kokevat saaneensa paljon oppia, jota pystyvät myöhemmin hyödyntämään.

Varusmiespalvelus ja johtajakokemus kasvattavat mielestäni nuoren ihmisen tervettä itsetuntoa ja itseluottamusta. Vastaajat kokivatkin saaneensa tehdä itsenäisiä päätöksiä. He tunsivat saaneensa tarpeeksi vastuuta paineensietokyvyn kasvaessa. Päätöksenteko on yksi esimiestyön tärkeimmistä asioista (Kuusela 2010, 41; Pohjanheimo 2012, 191) ja varusmiesjohtaja saa tätä harjoitella. Jo yksi vuorokausi esimerkiksi maastossa harjoituksissa tarjoaa lukemattoman määrän tilaisuuksia tehdä isompia ja pienempiä päätöksiä, joiden vaikutuksen näkee heti käytännössä. Johtaja näkee myös aina päätöksen toisen puolen; päätökset eivät aina miellytä kaikkia. Osa päätöksistä osoittautuu myös vääriksi tai huonoiksi ja johtaja kantaa niistä vastuun. Vas-

tuunkannon merkityksen oppimista ei voi liiaksi korostaa. Näissä käytännön harjoituksissa ollaan usein rasittavissa olosuhteissa pitkiäkin aikoja.

Toimiessani itse joukkueenjohtajana varusmiespalveluksen aikana olimme kahden viikon leirillä, jossa oli ns. ”tilanne päällä” monta vuorokautta yhteen menoon. Liikuimme paljon ja hyökkäsimme ja puolustimme. Olin koko ajan vastuussa omista alaisistani ja toki alijohtajani olivat osaltaan vastuussa myös alaisista. Mietteissäni oli koko ajan vastuu kulloisestakin tehtävästä ja sen aikatauluttamisista ja onnistumisesta. Mietteissäni oli myös alaisten riittävän levon ja ravinnon saanti, turvallisuus ja mielialat. Yleensä menin nukkumaan viimeisenä, kunnes olin kiertänyt majoitusalueen ja todennut, että kaikki on kunnossa vartiointeineen. Yöunet jäivät vähiin ja öisin oli hälytysten vaara tai toiseen paikkaan siirtymisen mahdollisuus. Yöunet katkesivat usein eri lähettiläiden käynteihin. Öiset viestit koskivat mm. siirtymistä uusiin paikkoihin, vihollistietoja tai patruunatäydennyksiä tai vaikkapa tulenjohtoryhmän alistumista joukkueellemme. Öiset viestit sekoittuivat uniin ja hyvillä muistiinpanoilla oli suuri merkitys, jotta aamullakin oli tilanteen tasalla. Tunsin todella olleeni vastuussa kaikista alaisistani ja päätöksistäni, eikä välillä voinut mennä kotiin lepäilemään. Osa tekemistäni päätöksistä vaikutti suoraan alaisten levon tai fyysisen rasituksen suhteen. Kantahenkilökunta ei suinkaan ollut koko ajan selän takana neuvomassa jokaisella askeleella, vaan usein oltiin pitkiäkin aikoja joukkueen kesken, jolloin päämäärä tulee annettuna mutta keinot sinne pääsemiseksi tulee löytää itse. Näissä olosuhteissa viimeistään huomaa mitä johtaminen varusmiespalveluksen aikana on ja sen, että ei se ainakaan pelkkää käskyttämistä ole. Tässä vain yksi käytännön esimerkki havainnollistamaan saatuja kokemuksia.

Nykyajan työelämässä, varsinkin suurissa yrityksissä, vastuunkantajaa on välillä vaikea löytää. Matriisiorganisaatioihin on helppo piiloutua vastuilta, joku vastaa aina jostakin, mutta todellista kokonaisuuden vastuunkantajaa ei aina välttämättä löydy. Se, että jollain on aseman suoma valtaa ei tarkoita sitä, että ei tarvitsisi ottaa muita ihmisiä huomioon tai alaisia ei tarvitsisi motivoida. Kun mietitään kriisitilannetta, johon varusmiespalvelus valmistaa, on helppo ymmärtää, kuinka suuri merkitys huolehtivalla ja erilaiset ihmiset huomioon ottavalla johtajalla on.

Vain työelämän esimiehille suunnattujen kysymysten vastauksista ilmenee, että esimiesvastaajat ovat pystyneet soveltamaan johtajakoulutuksessa opittuja taitoja ja saatuja kokemuksia siviilissä ihmisten johtamiseen, eivätkä ainakaan koe, että johtamiskoulutuksessa johtajuudesta opitut seikat olisivat lainkaan haitanneet myöhemmän kehittymistä johtajana. Mielestäni tämä antaa hyvin selkeän viestin puolustusvoimien johtajakoulutuksen annista siviiliin työelämän johtamiselle.

Siviilin esimiesten vastaukset jakaantuivat eri vaihtoehtoihin muita kysymyksiä enemmän, kun kysyttiin onko ihmisten johtaminen siviilissä olennaisesti erilaista kuin ihmisten johtaminen armeijassa. Tämä on täysin looginen tulos. On selvää, että varusmiespalveluksen aikana tapahtuva johtaminen poikkeaa siviilin työelämän johtamisesta, välillä enemmän, välillä vähemmän, riippuen toimialoista ja tilanteista. Ajatteleva ihminen osaa kuitenkin soveltaa ja ymmärtää, miten toimitaan eri tilanteissa. Suurimmalle osalle vastaajista johtajakoulutuksella oli merkitystä halukkuuteen hakeutua esimiestehtäviin siviilissä, josta voi päätellä, että johtajana toimiessa on täytynyt tulla hyviä kokemuksia johtamisesta. Vastauksista ei suoraan voi tietää, että onko koulutus lisännyt vai vähentänyt halukkuutta hakeutua esimiestehtäviin, mutta vastausten yleinen linja antaa ymmärtää, että kyse on positiivisesta vaikutuksesta halukkuuteen.

Tutkimusta aloittaessani olin hyvin kiinnostunut tietämään ajattelevatko toiset reserviupseerit samoin kuin minä itse saamastani opista ja kokemuksesta. Oli yllättävää, miten samalla tavalla vastaajat ajattelivat. Tutkimuksessa oli yllättävää myös se, että vastaajat olivat keskenään hyvin samaa mieltä asioista lähes kaikissa väitteissä eikä eri taustamuuttujaryhmien välillä löytynyt hyvin vähäisiä kuin eroja – yhdessäkään väitteessä ei löytynyt ryhmää, jossa taustamuuttujaryhmät olisivat olleet keskenään vastakkaista mieltä, vain kokemusten vahvuus vaihteli. Yleisvaikutelmana voi sanoa, että nuoremmat vastaajat ovat kokeneet saaneensa monipuolisempaa oppia mm. ihmisten johtamisesta kuin vanhemmat vastaajat ja nuoremmat ovat löytäneet enemmän yhteneväisyyttä siviilin ja varusmiespalveluksen aikaisen johtamisen väliltä. Tätä voi selittää osaltaan syväjohtamisen käyttöönotto, mutta sekään ei ole mitenkään selvää. Tätä tutkimusta aloittaessa ajattelin, että erot olisivat isompia taust-

tamuuttujat huomioiden, mutta näin ei käynyt. Vastausten samankaltaisuus kertoo mielestäni siitä, että vastaajat ovat kokeneet saaneensa hyvin samanlaisen opin ja kokemuksen johtamiskaudeltaan, vaikka opetus ja kuri ovat varmasti muuttuneet hyvinkin paljon vuosikymmenten aikana. Tämä kertoo sen, että kokelaat ovat onnistuneet poimimaan oleellisimman opin kokemuksistaan ja tähän varmasti vaikuttaa runsas käytännön kokemuksen määrä, jota ovat vanhimmatkin vastaajat saaneet koulutuksen aikana paljon. Vaikuttaa siltä, että nimenomaan käytännön kokemukset dominoivat, millaiseksi kokonaiskäsitys koulutusajasta muotoutuu.

Mielestäni vastauksista välittyy myös ylpeys reserviupseeriudesta, se ei ole kuitenkaan ylpeilyä. Ylpeyttä selittää osaltaan se, että reserviupseerikouluun pääse vain vähän yli 1000 varusmiestä saapumiserästään ja koulussa korostetaan kokelaiden merkitystä esimerkiksi yhteiskunnan tukipylväinä. Nämä muutamat tekijät eivät selitä yksittäisen reserviupseerin ylpeyttä ja kunniantuntoa, vaan mukana on paljon myös syvempää aatetta, historiaa ja verenperintöä. Reserviupseerikouluun ei viedä väkisin ketään, vaan kaikki ovat halukkaita, joten suurin valikoituminen tapahtuu jo tässä. Ne, jotka tekevät lopullisen valinnan, valitsevat johtamaan halukkaimmat ja kyvykkäimmät varusmiehet.

Välillä mediassa törmää varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen väheksymiseen ja osa tutkijoistakin pitää sitä jopa haittaavana siviilipuolen työelämää ajatellen. Näin rankkaa kritiikkiä on hankala ymmärtää varsinkin sitä taustaa vasten, että reflektointiin ja analyyttiseen ajatteluun pystyvä ihminen kykenee todistetusti oppimaan niin omista kuin toistenkin kokemuksista, onnistumisista ja epäonnistumisista. Vaikka siis varusmiespalveluksen johtajakoulutus näyttäisi mallin täysin virheellisestä ja väärityneestä tavasta johtaa, olisi jokaisella mahdollisuus ainakin oppia, kuinka *ei* pidä toimia – aivopesulaitokseksi kun tuskin kiivainkaan kriitikko Suomen puolustusvoimien johtajakoulua voi väittää.

Toki jokainen saa esittää mielipiteensä ja ajatella asioista omalla tavallaan. Omasta mielestäni nuori ei voi saada tuossa iässä mitään parempaa koulutusta vastuunkannosta, toisista huolehtimisesta, stressitilanteista ja päätöksenteosta kuin mitä puo-

lustusvoimat tarjoaa. On aivan turha lähteä spekuloidaan mitä konserninjohtaja oppi nykyiseen tehtäväänsä puolustusvoimien johtajakoulutuksesta neljäkymmentä vuotta sitten tai kuka huippujohtaja on pärjännyt urallaan ilman puolustusvoimien johtamisoppeja. Toki puolustusvoimien johtajakoulutuksen saaneista osa on halunnut johtajan asemaan väärin perustein ja he ovat kohdelleet alaisiaan väärin ja epäoikeudenmukaisesti. Tällaisten johtajien kanssa toimimaan joutuneet ovat varmasti saaneet huonon kuvan puolustusvoimien johtamisesta. Tulee myös muistaa se, että ei varmasti kaikki kokelaiden varusmiespalveluksen aikaiset johtamissuoritukset ole menneet hyvin tai voi olla, että koko kokelasaika on mennyt väärillä urilla, mutta näistäkin tilanteista oppii. Se oppi voi kehittyä vasta vuosien kuluessa, kun muita kokemuksia tulee lisää.

Jos aikuisia, jo työelämässä olevia ihmisiä, laitettaisiin kuukausiksi asumaan yhdessä alaistensa kanssa ja johtamaan heitä stressaavissa, nopeita päätöksiä vaativissa olosuhteissa joissa täytyy olla tavoitettavissa yötä päivää, niin kuinkahan kävisi? Voisiko joku väittää ettei siinä opi mitään johtajuudesta tai ihmisten käyttäytymisestä? Uskon, että kukaan ei voi kiistää oppimisen, jos ei väistämättömyyttä, niin vähintäänkin mahdollisuutta tällaisessa tilanteessa.

On erityisen tärkeää, että ymmärretään puolustusvoimien johtajakoulutuksen valmentava merkitys myös työelämään ja elämään yleensä. On huomioitava, että puolustusvoimat on huomioinut henkilön kyvyt ja henkilö on itse ollut myös valmis ottamaan suurempaa vastuuta, usein kolmestakymmenestä, toisinaan sadastakin ikäisestään alaisestaan. Henkilö on suostunut nousemaan riveistä joukon eteen. On tärkeää, ettei nykyajan keskustelu ajautuisi tosiasioista harhaan ja pääsisi vaikuttamaan haitallisesti sellaisten ajatuksiin, jotka eivät itse ole varusmiespalvelusta kokeneet. On myös väärin leimata johtajakoulutuksen saaneet henkilöt ”autoritaarisen johtamisen” kannattajiksi – ei voitane sanoa, että henkilö joka kykenee ottamaan kriisitilanteissa kokonaisvastuun tilanteiden edistämisestä, ei kykenisi mukauttamaan johtamistyyliään tarpeen mukaan myös erilaiseksi. Ei voida myöskään sanoa, että puolustusvoimien johtajakoulutuksen läpikäynti tai edes varusmiespalveluksen läpikäynti olisi edellytyksenä hyvälle siviilijohtajalle, mutta on perusteetonta väittää, että sen

menestyksellinen suorittaminen olisi haitaksi. Useilla siviilielämän johtajilla on RUK-tausta, mutta se ei tarkoita sitä, että ihminen olisi muuttunut valmiiksi johtajaksi varusmiespalveluksen aikana - eihän se ole mahdollista missään muussakaan johtajakoulussa -, vaan sitä, että hänellä on ollut kykyä ja halua johtaa jo nuorena. Puolustusvoimien johtajakoulutus antaa tämän tutkimuksen mukaan kipinän siviilielämän esimies- ja johtamistehtäviin tai antaa sellaisia valmiuksia, että kykyjen kehittäminen jatkuu luonnostaan myös siviiliin siirryttäessä.

Toivoisin, että reserviupseereiden saama johtajakoulutus ja -kokemus ymmärrettäisiin paremmin esimerkiksi työhönottotilanteissa etenkin nuorempien hakijoiden kohdalla ja heiltä pyydettäisiin esimerkiksi johtajakansiota nähtäville. Toivoisin myös, että tämä tutkimus osaltaan valottaisi reserviupseereiden arvomaailmaa.

Aihetta olisi hyvä tutkia vielä enemmänkin. Yksi hyvä tutkimusaihe olisi tutkia mitä mieltä esimiehet, kollegat tai alaiset ovat reserviupseereista esimiehinä, alaisina tai vertaisina. Onko heissä jotain eroja, verrattuna muihin. Tähän tutkimukseen tuli avoimina vastauksina noin neljä tuhatta parasta johtamiseen liittyvää kokemusta. Näistä saisi muodostettua todella hyvän kuvan reserviupseereiden ajatusmaailmasta. Tässä olisi myös hyvä tutkimusaihe.

LÄHTEET

- Ahtisaari, M. 1998. Tasavallan Presidentin sotilaskäsky (1994). Teoksessa Suomen puolustusvoimat ennen ja nyt. Porvoo: WSOY.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2003. Good Visions, Bad Micro-management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non-)Leadership in a Knowledge-Intensive Organization. *Organization Studies* (24), 961–988.
- Baptiste, N. R. 2008. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46 (2), 284–309.
- Clegg, S., Courpasson, D. & Phillips, N. 2007. *Power and Organizations. Foundations for Organizational Science*, SAGE Publications, Cpod, Trowbridge, Wiltshire, Great Britain.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J. & Driscoll, M. P. 2001. *Organizational stress: A review and critique of theory, research and applications*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Elo, A-L. & Feldt, T. 2005. Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Hyvinvointi työssä. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 311–331.
- French JR., J. R. P. & Raven B. 1959. The Bases of Social Power. Teoksessa D. Cartwright (toim.) *Studies in Social Power*. Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Itcsearch, 259–269. Artikkelin verkossa (poimittu 15.3.2015)
http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the_bases_of_social_power_-_chapter_20.pdf
- Grijalva E., Harms P. D., Newman, D. A., Gaddis B. H. & Fraley R. C. 2015. Narcissism and Leadership: A Meta-Analytic Review of Linear and Nonlinear Relationships. *Personnel Psychology*. Volume 68 (1), 1-47.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2009. *Leadership: a communication perspective*. 5th ed. Long Grove: Waveland Press.
- Haapalainen, I. 2005. Jämähä esimies vaikeiden työsuhteiden ratkaisijana. Kauppakamarisarja. Helsinki: Edita Prima.
- Hakala, A. 2013. Tutkija: Työelämä ei kaipaa armeijan johtajaoppia. Yle Uutiset. Viitattu 2.2.2015.
http://yle.fi/uutiset/tutkija_tyolama_ei_kaipaa_armeijan_johtajaoppia/6518958
- Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Huhtinen, A-M. 2011. Työyhteisön kehittäminen asevoimissa - huomioita sotilaallisen suunnittelun asennemuutokseen. Teoksessa P. Juuti (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto. Vantaa: Hansaprint, 140–153.
- Jabe, M. & Kuusela, S. 2013. Hyvä paha valta. Helsinki: Talentum.
- Janczak, S. 2004. Middle Management: The Phoenix Phenomenon. Canadian Manager, Fall 2004.
- Johtajan käsikirja (JOKÄ) 2012. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Johtajakoulutus 2015. Puolustusvoimien verkkosivut. Viitattu 22.2.2015.
<http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat.fi/>
- Johtajavalinnat 2015. Puolustusvoimien verkkosivut. Viitattu 22.2.2015.
<http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat.fi/>
- Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen. Teoksessa P. Juuti (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto. Vantaa: Hansaprint, 154–166.
- Kalimo, R. 1987. Stressi ja psyykinen kuormitus työelämässä. Teoksessa K. Lindström & R. Kalimo (toim.) Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu. Helsinki: Painotalo Miktor.
- Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Kinnunen, T. 2011. Deep leadership coaching effectiveness. Journal of Military Studies. 2(1), 63-93.
- Kivimäki, M. Elovainio, M., Vahtera, J. & Virtanen, M. 2002. Johtaminen ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Teoksessa J. Vahtera, M. Kivimäki & P. Virtanen (toim.) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy, 44–52.
- Knowles, M. 1990. The adult learner: a neglected species. Houston: Gulf Publishing Company.
- Koskinen, S., Martelin, T., Sainio, P. & Gould, R. 2006. Työkykyyn vaikuttavat tekijät. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Kramer, R. M. 2003. The Imperatives of Identity: The Role of Identity in Leader Judgement and Decision Making. Teoksessa van Knippenberg D. & Hogg, M. A. (eds.). Leadership and Power. Identity Processes in Groups and Organizations. SAGE Publications, Athenaeum Press, Gateshead, Great Britain, 184–196.

Kulla, J. 2011. "Käskyttämällä ei pitkälle pääse." Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Akateeminen väitöskirja. Aalto-yliopisto, Tuotantotalouden laitos. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Helsinki: Aalto Print.

Kumpulainen, K. 2013. Akateeminen Väitöskirja. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. Itä-Suomen Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 61. Kuopio: Kopijyvä.

Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Sosiaalitutkimuksen laitos. Acta Universitatis Tamperensis 1573. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Laaksonen, L. 2006. Sotilasjohtaminen henkilösuhteiden valossa. Teoksessa: Huhtinen, A. (toim.) Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. 12–26.

Lahtiluoma S., Silander M-L., Turunen R. & Wiman S. 2008. Uuden esimiehen opas. Helsinki: Kirkkopalvelut ry, Merja-Leena Silander, Sirkka Wiman ja Kotimaa-Yhtiöt Oy/Kirjapaja.

Leppänen, A. 2002. Osaamisen kehittäminen ja johtaminen. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Vammalan Kirjapaino Oy, 66–93.

Lindgren, G. 2001. Sotilasorganisaatio johtamisympäristönä. Teoksessa: Manninen, K. & Lindgren, G. (toim.) Tulikoe. Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 62-82.

Lukes, S. 2008. Maktens ansikten. Bokförlaget Daidalos AB, Göteborg, MediaPrint I Uddevalla AB, Uddevalla.

Malinen, A. 2000. Towards the essence of adult experiential learning. A reading of the theories of Knowles, Kolb, Mezirow, Revans and Schön. Väitöskirja. SoPhi, Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

McCauley, C., Kanaga, K. & Lafferty, K. 2010. Leader development systems. Teoksessa Van Velsor, E., McCauley, C. & Ruderman, M. (toim.) The Center of Creative Leadership handbook of leadership development. Third edition. Jossey-Bass. San Francisco.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Nakari, R. 1988. Henkilöstö ja esimiehet kunnallisessa työyhteisössä. Työelämän suhteiden neuvottelukunta. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 226.
- Nissinen, V. 2007. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Nissinen, V., Anttalainen, J. & Kauppinen, R. 2008. Sovella syväjohtamista. Pro. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Northouse, P. G. 2007. Leadership. Theory and practice. 4th ed. United States of America: Sage Publications.
- Nurmi, L. 2006. Kriisi, pelko, pakokauhu. Helsinki: Edita.
- Otala, L. 2004. Oppimisen etu: kilpailukykyä muutoksessa. 5. p. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Ekonomia-sarja. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Pfeffer, J. 1992. Managing with Power. Politics and Influence in Organizations. Harvard Business School Press, United States of America.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Helsinki: Otava.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskeleet esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Perkiö-Mäkelä, M. & Taskinen, H. 2004. Koulutus. Teoksessa Kauppinen, T., Hanhela, R., Heikkilä, P., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J. & Tossavainen, A. (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2003. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Keuruu: Otava ja Aavaranta-sarja.
- Pitesa, M. & Thau, S. 2013. Compliant Sinners, Obstinate Saints: how Power and Self-Focus Determine the Effectiveness of Social Influences in Ethical Decision Making. Academy of Management Journal 56(3), 635–658.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda Ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Rahim, M. A. 2002. Toward a theory of managing organizational conflict. The International Journal of Conflict Management, 13(3), 206-235.

Rasimus, M. 2002. Turvattomuus työtoverina. Turvattomuus ja väkivalta sairaalan päivystyspoliklinikalla. Väitöskirja. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 98.

Raven, B. H. 2008. The bases of power and the Power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy* 7, 1–22.

Raven, B.H., Schwarzwald, J. & Koslowsky, M. 1998. Conceptualizing and measuring a Power/interaction model of interpersonal influence. *Journal of Applied Social Psychology* (28), 307–322.

Reserviupseerikoulutus. Reserviupseeriliitto. Viitattu 4.2.2015.
<http://www.rul.fi/reserviupseeriliitto/reserviupseerikoulutus/>

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Talentum, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Ruohotie, P. 1995. Ammatillinen kasvu työelämässä. 2. uud. p. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos, Hämeenlinnan toimipaikka.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Salmi, I., Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2014. Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen – esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa. *Hallinnon Tutkimus* 33(1), 21-38. Helsinki: Hakapaino Oy.

Stogdill, R. M. 1974. *Handbook of leadership; a survey of theory and research*. New York: The Free Press.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum

Thorpe, R. & Gold, J. 2010. Leadership and management development: The current state. Teoksessa Gold J., Thorpe, R. & Mumford, A. (toim.) *Gower handbook of leadership and management development*. Fifth edition. Gower: Farnham.

Turner, J. C. 2005. Explaining the nature of power: A three-process theory. *European Journal of Social Psychology* 35, 1–22.

Ukkonen, O. 1994. Jaettu johtajuus. Helsinki: Multiprint.

Vaherva, T. 2005. Henkilöstökoulutuksen rajat ja mahdollisuudet. Teoksessa: Anneli

Eteläpelto & Päivi Tynjälä, toim. Oppiminen ja asiantuntijuus : työelämän ja koulutuksennäkökulma. 1.-3. p. Toim. Helsinki : WSOY, s. 83-101.

Vartia, M. 1994. Työpaikan ihmissuhteet ja konfliktitilanteiden käsittely. Teoksessa Lindström, K. (toim.), Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä (s. 196–210). Helsinki: Työterveyslaitos.

Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Varusmiespalvelus 2015. Puolustusvoimien verkkosivut. Viitattu 22.2.2015.

<http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat.fi/>

Whittington, J. L., Paulus, B. P. & Quick J. C. 2003. Maangement Development, Well-Being and Health in the Twenty-First Century. Teoksessa Schabracq, M. J., Winnbust, J. A. M. & Cooper, C. L. (toim.) The Handbook of Work and Health Psychology. 2. painos. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 475–494.

Yukl, G. A. 2006. Leadership in Organizations. 6th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Åhman, H. (2004). Menestyvä johtaminen: haasta itsesi. Helsinki: WSOY

LIITTEET

Liite 1. Kyselyn saatekirje

Arvoisa reserviupseeri,

Teen opinnäytetyötäni ylempää ammattikorkeakoulututkintoa varten Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Tutkimuksessa haluan selvittää, mitä armeijan reserviupseerikoulutus ja -kokemus antavat nuorelle ihmiselle ja voiko saaduista kokemuksista ja opeista olla hyötyä työelämässä.

Mielipiteenne on minulle hyvin tärkeä.

Kysymyssarjaan vastaaminen kestää noin 5-15 minuuttia ja se koostuu perustiedoista, monivalintakysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Vastaukset käsitellään täysin anonymisti, eikä yksittäistä vastaajaa voi missään vaiheessa identifioida.

Tutkimustulos annetaan myös Suomen Reserviupseeriliiton käyttöön.

Vastaathan ystävällisesti 9.4. mennessä.

Kyselyyn pääset viestin lopussa olevasta linkistä.

Etukäteen kiittäen

Luutnantti res. Anssi Matilainen

Liite 2. Kyselylomake**Oletteko...?**

1 Mies

2 Nainen

Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulutte?

1 Alle 21-vuotiaat

2 21-30 v.

3 31-40 v.

4 41-50 v.

5 51-64 v.

6 65 vuotta täyttäneet

Koulutuksenne? Valitkaa seuraavista korkein koulutusaste, jonka olette suorittanut

1 Kansakoulu/peruskoulu

2 Ammattikoulu tai – kurssi

3 Lukio tai ylioppilas

4 Opistotason ammatillinen koulutus

5 Ammattikorkeakoulu (alempi tai ylempi tutkinto)

6 Yliopisto (alempi tai ylempi tutkinto)

7 Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto

Ammattiryhmä, johon katsotte lähinnä kuuluvanne. Jos ette ole tällä hetkellä työssä (työtön/eläkeläinen tms.) vastatkaa viimeisimmän työsuhteen mukaan

1 Ylempi toimihenkilö

2 Alempi toimihenkilö

3 Työntekijä

5 Yrittäjä tai yksityinen ammatinharjoittaja

6 Muu, mikä? _____

Toimitteko tai oletteko aiemmin toiminut esimiestehtävissä työelämässä, joissa teillä on/on ollut alaisia?

1 Kyllä

2 Ei

Minä vuonna pääsitte armeijasta?

Minkä ikäinen olitte kun pääsitte armeijasta?

1 21 tai alle

2 22-25

3 yli 25

Montako alaista teillä oli enimmillään armeijan aikana?

1 0

2 1-5

3 6-15

4 yli 15

Alla olevat kysymykset koskevat varusmiespalveluksen johtajakoulutusta, joka sisältää myös toimimisen joukko-osastoissa RUK:n jälkeen. Valitse jokaisen kysymyksen kohdalta parhaiten kuvaava vaihtoehto.

(Täysin eri mieltä, eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, samaa mieltä, täysin samaa mieltä)

Olin motivoitunut toimimaan johtajana.

Koin kehittyväni ihmisten johtajana saamieni kokemusten ja/tai opetuksen avulla.

Perustelkaa halutessanne. ____

Olisin kaivannut erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta. Millaista? ____

Mielestäni autoritaarinen johtamistyyli (ts. ei-keskusteleva, käskevä tyyli) ei sovellu ihmisten johtamiseen missään tilanteessa. Perustelkaa halutessanne. ____

- Eri tilanteissa oli tarpeen johtaa eri tavoin. Perustelkaa halutessanne.

- Sain palautetta johtajana toimimisesta ja pystyin kehittämään itseäni sen perusteella.
- En pystynyt vaikuttamaan alaisteni hyvinvointiin ja viihtyvyyteen omalla toiminnallani. Perustelkaa halutessanne.
- Koin olevani vastuussa alaisistani.
- Alaisten motivointi ei ollut mielestäni tarpeen. Miksi?
- Opin vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista. Jos opin, niin mitä?
- Opin ihmisistä huolehtimisen merkityksestä. Jos opin, niin mitä?
- En saanut tehdä itsenäisiä päätöksiä. Perustelkaa halutessanne.
- En saanut tarpeeksi vastuuta. Perustelkaa halutessanne.
- Paineensietokykyäni kehittyi. Perustelkaa halutessanne.
- Mielestäni aseman suoma valta riitti ihmisten johtamiseen. Perustelkaa halutessanne.
- Näin oman johtamistyylini vaikutuksen alaisistani. Perustelkaa halutessanne.
- Luulen että alaiseni arvostivat minua tietämykseni, osaamiseni ja/tai persoonani vuoksi.
- Armeijan johtamiskoulutus muutti käsitystäni johtamisesta. Jos muutti niin miten?
- Hyödyin johtajakoulutuksesta työelämää ajatellen. Perustelkaa halutessanne.

Jos toimitte tai olette toiminut esimiestehtävissä, vastatkaa neljään seuraavaan kysymykseen:

täysin eri mieltä, eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, samaa mieltä, täysin samaa mieltä:

- Johtajakoulutuksessa opittuja taitoja ja saatuja kokemuksia pystyy soveltamaan siviilissä ihmisten johtamiseen. Perustelkaa halutessanne.
- Johtamiskoulutuksessa johtajuudesta opitut seikat haittasivat/ovat haitanneet vähintäänkin jonkin verran myöhempää kehittymistäni johtajana erityyppisessä ympäristössä. Perustelkaa halutessanne.
- Ihmisten johtaminen siviilissä on olennaisesti erilaista kuin ihmisten johtaminen armeijassa. Perustelkaa halutessanne.
- Koen että johtajakoulutuksella oli merkitystä halukkuuteni hakeutua esimiestehtäviin siviilissä.

AVOIMET

Viime aikoina julkisuudessa on ollut puhetta siitä, ettei armeijan autoritaarinen johtaminen sovellu siviilipuolelle. Mitä mieltä olette siitä?

Mieleenpainuvien/hyödyllisten oppien, kokemusten tai muistojen armeija-ajalta johtajuuteen liittyen.

Mitä armeijan johtamiskoulutuksessa opittavaa ei pysty soveltamaan siviilissä ihmisten johtamiseen?

Mitkä ovat armeijan johtamiskoulutuksen vahvuudet suhteessa työelämän tarpeisiin?

Mitkä ovat armeijan johtamiskoulutuksen heikkoudet suhteessa työelämän tarpeisiin?

Liite 3. Selitettävien muuttujien yhteydet sukupuoleen (Bayes-mallinnus)

Jos selitettävän muuttujan (väitteen) jonkin vastausvaihtoehdon yhteys on vahvaa molempiin sukupuoliryhmiin, on ne kohdat korostettu sinisellä.

Selitettävä muuttuja	Yhteys eri sukupuoleen
Olin motivoitunut toimimaan johtajana	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 91,1/(mies)92,1 %
Koin kehittyväni ihmisten johtajana saamieni kokemusten ja/tai opetuksen avulla	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 86,2/(mies)92,3 %
Olisin kaivannut erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, yhteys 44,8/(mies)51,4 %
Mielestäni autoritaarinen johtamistyyli ei sovel- lu ihmisten johtamiseen missään tilanteessa	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 71,4/(mies)73,4 %
Eri tilanteissa oli tarpeen johtaa eri tavoin	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä (mies)95,1/96,1 %
Sain palautetta johtajana toimimisesta ja pystyin kehittämään itseäni sen perusteella	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä (mies)69,4/77,3 %
En pystynyt vaikuttamaan alaisteni hyvinvointiin ja viihtyvyyteen omalla toiminnallani	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 65,5/(mies)78,4 %
Koin olevani vastuussa alaisistani	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 85,2/(mies)89,4 %
Alaisten motivointi ei ollut mielestäni tarpeen	Täysin eri meiltä tai eri mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä (mies)90,8/91,1 %
Opin vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 84,2/(mies)87,1 %
Opin ihmisistä huolehtimisen merkityksestä	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 70,4/(mies)84,4 %
En saanut tehdä itsenäisiä päätöksiä	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 73,4/(mies)76,3 %
En saanut tarpeeksi vastuuta	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 72,4/(mies)79 %
Paineensietokykyni kehittyi	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 88,2/(mies)91,1 %
Mielestäni aseman suoma valta yksi riitti ihmis-	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys

ten johtamiseen	molemmista ryhmistä (mies)81,3/84,2 %
Näin oman johtamistyylini vaikutuksen alaisistani	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 70,4/(mies)77,1 %
Luulen että alaiseni arvostivat minua tietämykseni, osaamiseni ja/tai persoonani vuoksi	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 65,5/(mies)74,2 %
Armeijan johtamiskoulutus muutti käsitystäni johtamisesta	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, yhteys 53,7/(mies)57,3 %
Hyödyin johtajakoulutuksesta työelämää ajatellen	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä (mies)87,3/92,1 %
Seuraavat neljä kysymystä kysyttiin työelämässä esimiestehtävissä toimivilta tai toimineilta	
Johtajakoulutuksessa opittuja taitoja ja saatuja kokemuksia pystyy soveltamaan siviilissä ihmisten johtamiseen	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä (mies)90,8/93,1 %
Johtamiskoulutuksessa johtajuudesta opitut seikat haittasivat/ovat haitanneet vähintäänkin jonkin verran myöhempää kehittymistäni johtajana erityyppisessä ympäristössä	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 86,2/(mies)88,7 %
Ihmisten johtaminen siviilissä on olennaisesti erilaista kuin ihmisten johtaminen armeijassa	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä (mies)61/73,4 %
Koen että johtajakoulutuksella oli merkitystä hakuuteeni hakeutua esimiestehtäviin siviilissä	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä (mies)72/84,2 %

Liite 4. Selitettävien muuttujien yhteydet ikäryhmiin (Bayes-mallinnus)

Jos selitettävän muuttujan (väitteen) jonkin vastausvaihtoehdon yhteys on vahvaa kaikkii ikäryhmiin, on ne kohdat korostettu sinisellä.

Selitettävä muuttuja	Yhteys eri ikäryhmiin
Olin motivoitunut toimimaan johtajana	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 91,9–92,3 %
Koin kehittyväni ihmisten johtajana saamieni kokemusten ja/tai opetuksen avulla	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 91,2–93,4 %
Olisin kaivannut erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, yhteys eri ryhmien välillä 41,2–55,9 %, yhteyden ollessa suurinta 51–65-vuotiaiden ryhmässä
Mielestäni autoritaarinen johtamistyyli ei sovellu ihmisten johtamiseen missään tilanteessa	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 69,7–78 %, yhteyden ollessa suurinta 31–50-vuotiaiden ryhmässä
Eri tilanteissa oli tarpeen johtaa eri tavoin	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 94–96,8 %
Sain palautetta johtajana toimimisesta ja pystyin kehittämään itseäni sen perusteella	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 65,1 – 81,8 %, yhteyden ollessa suurinta alle 21–30-vuotiaiden ryhmässä
En pystynyt vaikuttamaan alaisteni hyvinvointiin ja viihtyvyyteen omalla toiminnallani	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 73,9 – 81,8 %, yhteyden ollessa suurinta alle 21–30-vuotiaiden ryhmässä
Koin olevani vastuussa alaisistani	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 87,7–91,3 %
Alaisten motivointi ei ollut mielestäni tarpeen	Täysin eri meiltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 89,6–92,5 %
Opin vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 84,8–88,4 %
Opin ihmisistä huolehtimisen merkityksestä	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 79,6–88,5 %, yhteyden ollessa suurinta 51–65-vuotiaiden ryhmässä
En saanut tehdä itsenäisiä päätöksiä	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 73,7–79,4 %
En saanut tarpeeksi vastuuta	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 76,4–82,8 %

Paineensietokykyni kehittyi	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 90–92,3 %
Mielestäni aseman suoma valta yksi riitti ihmisten johtamiseen	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 79,5–83 %
Näin oman johtamistyylini vaikutuksen alaisistani	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 72–81,1 %, yhteyden ollessa suurinta alle 21–30-vuotiaiden ryhmässä
Luulen että alaiseni arvostivat minua tietämykseni, osaamiseni ja/tai persoonani vuoksi	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 70,4–79 %
Armeijan johtamiskoulutus muutti käsitystäni johtamisesta	Vahvaa yhteyttä nuorimpien ryhmästä, alle 21–30-vuotiaista (samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, yhteys 62,8 %) Muut ikäryhmät vastasivat myös samansuuntaisesti (samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, yhteys 54,5–62,8 %)
Hyödyin johtajakoulutuksesta työelämää ajatellen	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 83,6–90 %
Seuraavat neljä kysymystä kysyttiin työelämässä esimiestehtävissä toimivilta tai toimineilta	
Johtajakoulutuksessa opittuja taitoja ja saatuja kokemuksia pystyy sovelta- maan siviilissä ihmisten johtamiseen	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 89,8–93,7 %
Johtamiskoulutuksessa johtajuudesta opitut seikat haittasivat/ovat haitanneet vähintäänkin jonkin verran myö- hempää kehittymistäni johtajana eri- tyyppisessä ympäristössä	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 87,7–91,7 %
Ihmisten johtaminen siviilissä on olen- naisesti erilaista kuin ihmisten johta- minen armeijassa	Alle 21–30-vuotiaiden ryhmä oli täysin eri mieltä tai eri mieltä väittämän kanssa, yhteyden ollessa vahvaa, 72,8 % Vanhemmat ikäryhmät vastasivat samansuuntaisesti yhteyden ollessa pienempää (täysin eri mieltä tai eri mieltä, yhteys 53,9–60,8 %).
Koen että johtajakoulutuksella oli merkitystä halukkuuteeni hakeutua esimiestehtäviin siviilissä	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 65,9–84,4 %, yhteyden ollessa suurinta alle 21–30-vuotiaiden ryhmässä

Liite 5. Selitettävien muuttujien yhteydet ikäryhmiin (Bayes-mallinnus)

Jos selitettävän muuttujan (väitteen) jonkin vastausvaihtoehdon yhteys on vahvaa kaikkiin koulutusryhmiin, on ne kohdat korostettu sinisellä.

Selitettävä muuttuja	Yhteys eri koulutusasteisiin
Olin motivoitunut toimimaan johtajana	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 88,7–95,9 %
Koin kehittyväni ihmisten johtajana saamieni kokemusten ja/tai opetuksen avulla	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 89,6–95,5 %
Olisin kaivannut erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, yhteys eri ryhmien välillä 33,7–56,7 %, yhteyden ollessa suurinta korkeakoulun käyneiden ryhmässä ja pienintä ammattikoulun tai -kurssin käyneiden ryhmässä
Mielestäni autoritaarinen johtamistyyli ei sovellu ihmisten johtamiseen missään tilanteessa	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 67,3–74,3 %
Eri tilanteissa oli tarpeen johtaa eri tavoin	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 91,8–96,8 %
Sain palautetta johtajana toimimisesta ja pystyin kehittämään itseäni sen perusteella	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 62,3–80,7 %, yhteyden ollessa suurinta ammattikoulun tai -kurssin käyneiden ryhmässä ja pienintä lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon suorittaneiden ryhmässä.
En pystynyt vaikuttamaan alaisteni hyvinvointiin ja viihtyvyyteen omalla toiminnallani	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 74,8–85,8 %, yhteyden ollessa suurinta ammattikoulun tai kurssin suorittaneiden ryhmässä ja pienintä tohtorin tai lisensiaatin suorittaneiden ryhmässä
Koin olevani vastuussa alaisistani	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 87,1–91,8 %
Alaisten motivointi ei ollut mielestäni tarpeen	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 83,7–93,1 %
Opin vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 84,8–91,8 %
Opin ihmisistä huolehtimisen merkityksestä	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 79,6–95,9 %, yhteyden ollessa suurinta kansakoulun tai peruskoulun käyneiden ryhmässä. Pienintä yhteys oli tohtorin tai lisensiaatin tutkinnon suorittaneiden joukossa
En saanut tehdä itsenäisiä päätöksiä	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä

	mistä 70,1–80,2 %
En saanut tarpeeksi vastuuta	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 71,4–83 %, yhteyden ollessa suurinta ammattikoulun tai kurssin suorittaneiden ryhmässä
Paineensietokykyäni kehittyi	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 82,6–95,9 %, yhteyden ollessa suurinta kansakoulun tai peruskoulun käyneiden ryhmässä ja pienintä lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon suorittaneiden ryhmässä. Yhteys oli suurta ammattikorkeakoulun (92,7 %) ja korkeakoulun (90,7 %) käyneiden ryhmässä
Mielestäni aseman suoma valta yksi riitti ihmisten johtamiseen	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 75,5–85,2 %, yhteyden ollessa vahvinta tohtorin tai lisensiaatin tutkinnon suorittaneiden ryhmässä ja pienintä kansakoulun tai peruskoulun suorittaneiden ryhmässä
Näin oman johtamistyylini vaikutuksen alaisistani	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 67,9–83,7 %, yhteyden ollessa suurinta kansakoulun tai peruskoulun käyneiden ryhmässä ja pienintä lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon suorittaneiden ryhmässä
Luulen että alaiseni arvostivat minua tietämykseni, osaamiseni ja/tai persoonani vuoksi	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 67,5–87,8 %, yhteyden ollessa suurinta kansakoulun tai peruskoulun käyneiden ryhmässä ja pienintä lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon suorittaneiden ryhmässä
Armeijan johtamiskoulutus muutti käsitystäni johtamisesta	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kolmesta ryhmästä, kansakoulu tai peruskoulu (71,4 %), ammattikoulu ja -kurssi (64,3 % ja lukio tai ylioppilas (61,3 %) Pienintä yhteys oli lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon suorittaneiden ryhmässä (samaa mieltä tai täysin samaa mieltä 51,4 %)
Hyödyin johtajakoulutuksesta työelämää ajatellen	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 83,3–95,9 %, yhteyden ollessa suurinta kansakoulun tai peruskoulun käyneiden ryhmässä ja pienintä lukion käyneiden tai ylioppilaiden ryhmässä
Seuraavat neljä kysymystä kysyttiin työelämässä esimiestehtävissä toimivilta tai toimineilta	
Johtajakoulutuksessa opittuja taitoja ja saatuja kokemuksia pystyy sovelta- maan siviilissä ihmisten johtamiseen	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 87,9–98,3 %, yhteyden ollessa suurinta ammattikoulun tai -kurssin käyneiden ryhmässä ja pienintä lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon suorittaneiden ryhmässä
Johtamiskoulutuksessa johtajuudesta opitut seikat haittasivat/ovat haitanneet vähintäänkin jonkin verran myö-	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 83,7–91,9 %

hempää kehittymistäni johtajana erityyppisessä ympäristössä	
Ihmisten johtaminen siviilissä on olennaisesti erilaista kuin ihmisten johtaminen armeijassa	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, yhteys kaikista ryhmistä 51–72,2 %. Vahvaa yhteys oli neljästä ryhmästä, ammatikoulu tai -kurssi (69,4 %), lukio tai ylioppilas (72,2 %), korkeakoulu (60,8 %), lisensiaatin tai tohtorin tutkinto (61,8 %)
Koen että johtajakoulutuksella oli merkitystä halukkuuteeni hakeutua esimiestehtäviin siviilissä	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, yhteys kaikista ryhmistä 59,2–83,7 %, yhteyden ollessa suurinta lukion käyneiden tai ylioppilaiden ryhmässä

Liite 6. Selitettävien muuttujien yhteydet ammattiryhmiin (Bayes-mallinnus)

Jos selitettävän muuttujan (väitteen) jonkin vastausvaihtoehdon yhteys on vahvaa kaikkiin koulutusryhmiin, on ne kohdat korostettu sinisellä.

Selitettävä muuttuja	Yhteys eri koulutusryhmiin
Olin motivoitunut toimimaan johtajana	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 90,4–93,5 %
Koin kehittyväni ihmisten johtajana saamieni kokemusten ja/tai opetuksen avulla	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 91,3–93,3 %
Olisin kaivannut erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, yhteys eri ryhmien välillä 42,2–54,8 %, yhteyden ollessa suurinta yrittäjien tai yksityisten ammatinharjoittajien ryhmästä ja pienintä työntekijöiden ryhmästä.
Mielestäni autoritaarinen johtamistyyli ei sovelly ihmisten johtamiseen missään tilanteessa	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 71,1–74,4 %
Eri tilanteissa oli tarpeen johtaa eri tavoin	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 94,7–95,7 %
Sain palautetta johtajana toimimisesta ja pystyin kehittämään itseäni sen perusteella	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 66,3–78 %
En pystynyt vaikuttamaan alaisteni hyvinvointiin ja viihtyvyyteen omalla toiminnallani	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 75,9–80,6 %,
Koin olevani vastuussa alaisistani	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 87,3–91,1 %
Alaisten motivointi ei ollut mielestäni tarpeen	Täysin eri meiltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 89,2–91,8 %
Opin vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 86,5–88,4 %
Opin ihmisistä huolehtimisen merkityksestä	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 79,5–87,3 %, yhteyden ollessa suurinta
En saanut tehdä itsenäisiä päätöksiä	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 75,2–77,1 %

En saanut tarpeeksi vastuuta	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 76,6–81,2 %
Paineensietokykyni kehittyi	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 90,1–93,1 %
Mielestäni aseman suoma valta yksi riitti ihmisten johtamiseen	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 78,1–82,1 %
Näin oman johtamistyylini vaikutuksen alaisistani	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 75,6–81,6 %, yhteyden ollessa suurinta
Luulen että alaiseni arvostivat minua tietämykseni, osaamiseni ja/tai persoonani vuoksi	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 72,5–76,6 %
Armeijan johtamiskoulutus muutti käsitystäni johtamisesta	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, yhteys kaikista ryhmistä 55,8–60,7 %,
Hyödyin johtajakoulutuksesta työelämää ajatellen	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 80,4–89,9 %
Seuraavat neljä kysymystä kysyttiin työelämässä esimiestehtävissä toimivilta tai toimineilta	
Johtajakoulutuksessa opittuja taitoja ja saatuja kokemuksia pystyy soveltamaan siviilissä ihmisten johtamiseen	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 89,4–95,1 %
Johtamiskoulutuksessa johtajuudesta opitut seikat haittasivat/ovat haitanneet vähintäänkin jonkin verran myöhempää kehittymistäni johtajana erityyppisessä ympäristössä	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 87,5–91,1 %
Ihmisten johtaminen siviilissä on olennaisesti erilaista kuin ihmisten johtaminen armeijassa	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, yhteys kaikista ryhmistä 57,5–75 %, yhteyden ollessa vahvaa työntekijöiden (75 %) ja jokin muu-ryhmässä (70,1 %)
Koen että johtajakoulutuksella oli merkitystä halukkuuteeni hakeutua esimiestehtäviin siviilissä	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 60,7–84,4 %

Liite 7. Selitettävien muuttujien yhteydet ammattiryhmiin (Bayes-mallinnus)

Jos selitettävän muuttujan (väitteen) jonkin vastausvaihtoehdon yhteys on vahvaa kaikkiin ammattiryhmiin, on ne kohdat korostettu sinisellä.

Selitettävä muuttuja	Yhteys eri ammattiryhmiin
Olin motivoitunut toimimaan johtajana	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 90,2 ja (kyllä) 92,8 %
Koin kehittyväni ihmisten johtajana saamieni kokemusten ja/tai opetuksen avulla	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 91,3 ja (kyllä) 92,5 %
Olisin kaivannut erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, yhteys 45,9 ja (kyllä) 53 %
Mielestäni autoritaarinen johtamistyyli ei sovel- lu ihmisten johtamiseen missään tilanteessa	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä, 70,4 ja (kyllä) 74,3 %
Eri tilanteissa oli tarpeen johtaa eri tavoin	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä, (kyllä) 95 ja 95,6 %
Sain palautetta johtajana toimimisesta ja pys- tyin kehittämään itseäni sen perusteella	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä (kyllä) 68,3 ja 73,5 %
En pystynyt vaikuttamaan alaisteni hyvinvoin- tiin ja viihtyvyyteen omalla toiminnallani	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä (kyllä) 77,9 ja 78,5 %
Koin olevani vastuussa alaisistani	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 86,9 ja (kyllä) 90,1 %
Alaisten motivointi ei ollut mielestäni tarpeen	Täysin eri meiltä tai eri mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 89,9 ja (kyllä) 91,1 %
Opin vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 86 ja (kyllä) 87,4 %
Opin ihmisistä huolehtimisen merkityksestä	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 77 ja (kyllä) 86,5 %
En saanut tehdä itsenäisiä päätöksiä	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 74,2 ja (kyllä) 76,9 %
En saanut tarpeeksi vastuuta	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 77,6 ja (kyllä) 79,3 %
Paineensietokykyni kehittyi	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yh-

	teys molemmista ryhmistä (kyllä) 89,2 ja 91,7 %
Mielestäni aseman suoma valta yksi riitti ihmisten johtamiseen	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 80,9 ja (kyllä) 81,6 %
Näin oman johtamistyylini vaikutuksen alaisistani	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 75,2 ja (kyllä) 77,6 %
Luulen että alaiseni arvostivat minua tietämykseni, osaamiseni ja/tai persoonani vuoksi	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 72,3 ja (kyllä) 74,6 %
Armeijan johtamiskoulutus muutti käsitystäni johtamisesta	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, yhteys 54,8 ja (kyllä) 58 %
Hyödyin johtajakoulutuksesta työelämää ajatellen	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 78,4 ja (kyllä) 90,5 %
Seuraavat neljä kysymystä kysyttiin työelämässä esimiestehtävissä toimivilta tai toimineilta	
Johtajakoulutuksessa opittuja taitoja ja saatuja kokemuksia pystyy soveltamaan siviilissä ihmisten johtamiseen	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys 88,1 %
Johtamiskoulutuksessa johtajuudesta opitut seikat haittasivat/ovat haitanneet vähintäänkin jonkin verran myöhempää kehittymistäni johtajana erityyppisessä ympäristössä	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys 85,5 %
Ihmisten johtaminen siviilissä on olennaisesti erilaista kuin ihmisten johtaminen armeijassa	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, yhteys 50,6 %
Koen että johtajakoulutuksella oli merkitystä halukkuuteeni hakeutua esimiestehtäviin siviilissä	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys 65,2 %

Liite 8. Selitettävien muuttujien yhteydet esimiestehtävissä toimimiseen (Bayes-mallinnus)

Jos selitettävän muuttujan (väitteen) jonkin vastausvaihtoehdon yhteys on vahvaa molempiin ryhmiin - on toiminut/ei ole toiminut esimiestehtävissä, on ne kohdat korostettu sinisellä.

Selitettävä muuttuja	Yhteys ryhmiin: toimiiko tai onko toiminut esimiestehtävissä, kyllä/ei
Olin motivoitunut toimimaan johtajana	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 90,2 ja (kyllä) 92,8 %
Koin kehittyväni ihmisten johtajana saamieni kokemusten ja/tai opetuksen avulla	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 91,3 ja (kyllä) 92,5 %
Olisin kaivannut erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, yhteys 45,9 ja (kyllä) 53 %
Mielestäni autoritaarinen johtamistyyli ei sovelu ihmisten johtamiseen missään tilanteessa	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä, 70,4 ja (kyllä) 74,3 %
Eri tilanteissa oli tarpeen johtaa eri tavoin	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä, (kyllä) 95 ja 95,6 %
Sain palautetta johtajana toimimisesta ja pystyin kehittämään itseäni sen perusteella	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä (kyllä) 68,3 ja 73,5 %
En pystynyt vaikuttamaan alaisteni hyvinvointiin ja viihtyvyyteen omalla toiminnallani	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä (kyllä) 77,9 ja 78,5 %
Koin olevani vastuussa alaisistani	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 86,9 ja (kyllä) 90,1 %
Alaisten motivointi ei ollut mielestäni tarpeen	Täysin eri meiltä tai eri mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 89,9 ja (kyllä) 91,1 %
Opin vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 86 ja (kyllä) 87,4 %
Opin ihmisistä huolehtimisen merkityksestä	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 77 ja (kyllä) 86,5 %
En saanut tehdä itsenäisiä päätöksiä	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 74,2 ja (kyllä) 76,9 %
En saanut tarpeeksi vastuuta	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 77,6 ja (kyllä) 79,3 %

Paineensietokykyäni kehittyi	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä (kyllä) 89,2 ja 91,7 %
Mielestäni aseman suoma valta yksi riitti ihmisten johtamiseen	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 80,9 ja (kyllä) 81,6 %
Näin oman johtamistyylini vaikutuksen alaisistani	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 75,2 ja (kyllä) 77,6 %
Luulen että alaiseni arvostivat minua tietämykseni, osaamiseni ja/tai persoonani vuoksi	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 72,3 ja (kyllä) 74,6 %
Armeijan johtamiskoulutus muutti käsitystäni johtamisesta	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, yhteys 54,8 ja (kyllä) 58 %
Hyödyin johtajakoulutuksesta työelämää ajatellen	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys molemmista ryhmistä 78,4 ja (kyllä) 90,5 %
Seuraavat neljä kysymystä kysyttiin työelämässä esimiestehtävissä toimivilta tai toimineilta	
Johtajakoulutuksessa opittuja taitoja ja saatuja kokemuksia pystyy soveltamaan siviilissä ihmisten johtamiseen	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys 88,1 %
Johtamiskoulutuksessa johtajuudesta opitut seikat haittasivat/ovat haitanneet vähintäänkin jonkin verran myöhempää kehittymistäni johtajana erityyppisessä ympäristössä	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys 85,5 %
Ihmisten johtaminen siviilissä on olennaisesti erilaista kuin ihmisten johtaminen armeijassa	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, yhteys 50,6 %
Koen että johtajakoulutuksella oli merkitystä halukkuuteeni hakeutua esimiestehtäviin siviilissä	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys 65,2 %

Liite 9. Selitettävien muuttujien yhteydet ikään kun on päässyt armeijasta (Bayes-mallinnus)

Jos selitettävän muuttujan (väitteen) jonkin vastausvaihtoehdon yhteys on vahvaa kaikkiin ikäryhmiin (minkä ikäisenä päässyt armeijasta), on ne kohdat korostettu sinisellä.

Selitettävä muuttuja	Yhteys eri ikäryhmiin (ikä kun päässyt armeijasta)
Olin motivoitunut toimimaan johtajana	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 85,9–92,6 %
Koin kehittyväni ihmisten johtajana saamieni kokemusten ja/tai opetuksen avulla	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 85,9–92,6 %
Olisin kaivannut erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, yhteys eri ryhmien välillä 50,3–57,2 %
Mielestäni autoritaarinen johtamistyyli ei sovelu ihmisten johtamiseen missään tilanteessa	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 65,4–73,8 %
Eri tilanteissa oli tarpeen johtaa eri tavoin	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 94,9–95,9 %
Sain palautetta johtajana toimimisesta ja pystyin kehittämään itseäni sen perusteella	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 64,8–70,7 %
En pystynyt vaikuttamaan alaisteni hyvinvointiin ja viihtyvyyteen omalla toiminnallani	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 69,5–78,4 %
Koin olevani vastuussa alaisistani	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 85,9–90,8 %
Alaisten motivointi ei ollut mielestäni tarpeen	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 86,5–91,1 %
Opin vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 78,3–88,1 %
Opin ihmisistä huolehtimisen merkityksestä	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 80,6–85,4 %
En saanut tehdä itsenäisiä päätöksiä	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 68,3–76,7 %
En saanut tarpeeksi vastuuta	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 70,7–79,5 %

Paineensietokykyni kehittyi	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 79,5–91,5 %
Mielestäni aseman suoma valta yksi riitti ihmisten johtamiseen	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 81,2–82,4 %
Näin oman johtamistyylini vaikutuksen alaisistani	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 66,6–77,6 %
Luulen että alaiseni arvostivat minua tietämykseni, osaamiseni ja/tai persoonani vuoksi	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 68,3–74,4 %
Armeijan johtamiskoulutus muutti käsitystäni johtamisesta	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, yhteys 41,9–58,6 %, suurinta yhteys oli 21 tai alle-ryhmässä
Hyödyin johtajakoulutuksesta työelämää ajatellen	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 81,8–88,7 %
Seuraavat neljä kysymystä kysyttiin työelämässä esimiestehtävissä toimivilta tai toimineilta	
Johtajakoulutuksessa opittuja taitoja ja saatuja kokemuksia pystyy soveltamaan siviilissä ihmisten johtamiseen	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 85,3–91,4 %
Johtamiskoulutuksessa johtajuudesta opitut seikat haittasivat/ovat haitanneet vähintäänkin jonkin verran myöhempää kehittymistäni johtajana erityyppisessä ympäristössä	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 84,8–89,1 %
Ihmisten johtaminen siviilissä on olennaisesti erilaista kuin ihmisten johtaminen armeijassa	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, yhteys 57,2–62 %, vahva yhteys 21 tai alle-ryhmään
Koen että johtajakoulutuksella oli merkitystä halukkuuteeni hakeutua esimiestehtäviin siviilissä	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, yhteys 53,1–73,9 %, yhteys oli vahvaa 21 ja alle ja 22–25 ryhmissä

Liite 10. Selitettävien muuttujien yhteydet armeija-aikaiseen alaisten määrään (Bayes-mallinnus)

Jos selitettävän muuttujan (väitteen) jonkin vastausvaihtoehdon yhteys on vahvaa kaikkiin ryhmiin (minkä verran alaisia armeijassa), on ne kohdat korostettu sinisellä.

Selitettävä muuttuja	Yhteys eri ryhmiin (minkä verran alaisia armeijassa)
Olin motivoitunut toimimaan johtajana	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 75,1–93,6 %, yhteys oli vahvinta ryhmästä, jolla oli eniten alaisia ja yhteys oli pienempää ryhmistä joilla ei ollut alaisia tai niitä oli vähän (1-5)
Koin kehittyväni ihmisten johtajana saamieni kokemusten ja/tai opetuksen avulla	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 77,6–93,7 %, yhteys oli suurinta ryhmässä, jolla oli eniten alaisia
Olin kaivannut erilaista tai monipuolisempaa oppia ihmisten johtamisesta	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, yhteys eri ryhmien välillä 50,5–57,2 %
Mielestäni autoritaarinen johtamistyyli ei sovel- lu ihmisten johtamiseen missään tilanteessa	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 64,3–74,4 %, yhteyden ollessa suurinta ryhmässä, jolla oli eniten alaisia ja pienintä ryhmässä, jolla ei ollut alaisia
Eri tilanteissa oli tarpeen johtaa eri tavoin	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 93,8–95,2 %
Sain palautetta johtajana toimimisesta ja pystyin kehittämään itseäni sen perusteella	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, yhteys kaikista ryhmistä 50,2–72,2 %, yhteyden ollessa vahvaa ryhmissä, joilla oli 6-15 alaista tai enemmän
En pystynyt vaikuttamaan alaisten hyvinvointiin ja viihtyvyyteen omalla toiminnallani	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, 41,9–81,5 %, yhteyden ollessa vahvaa, joilla oli 6-15 alaista tai enemmän
Koin olevani vastuussa alaisistani	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 66–91,4 %, yhteyden ollessa vahvinta ryhmässä, jolla oli eniten alaisia, yhteys kasvoi alaisten määrän lisääntyessä
Alaisten motivointi ei ollut mielestäni tarpeen	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 70,1–92,4 %, yhteyden ollessa vahvinta ryhmässä, jolla oli eniten alaisia, yhteys kasvoi alaisten määrän lisääntyessä
Opin vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yh-

	teys kaikista ryhmistä 78,4–88,2 %
Opin ihmisistä huolehtimisen merkityksestä	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 71,2–85,7 %, yhteyden ollessa suurinta ryhmässä, jolla oli eniten alaisia
En saanut tehdä itsenäisiä päätöksiä	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, 56–78,8 %, yhteyden ollessa vahvaa kaikissa ryhmissä, joilla oli alaisia, vahvinta yhteys oli ryhmässä, jolla oli eniten alaisia
En saanut tarpeeksi vastuuta	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, yhteys kaikista ryhmistä 54,4–81,7 %, yhteys kasvoi alaisten määrän lisääntyessä
Paineensietokykyäni kehittyi	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 76,8–92 %, yhteys kasvoi alaisten määrän lisääntyessä
Mielestäni aseman suoma valta yksi riitti ihmisten johtamiseen	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 72,6–82 %
Näin oman johtamistyylini vaikutuksen alaisistani	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, 45,2–80,2 %, yhteyden ollessa vahvaa ryhmissä, joilla oli alaisia 6-15 tai enemmän
Luulen että alaiseni arvostivat minua tietämykseni, osaamiseni ja/tai persoonani vuoksi	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, 46,9–77 %, yhteys kasvoi alaisten määrän lisääntyessä ja oli vahvaa ryhmissä, joilla oli 6-15 alaista tai enemmän
Armeijan johtamiskoulutus muutti käsitystäni johtamisesta	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, yhteys kaikista ryhmistä 50,2–58,2 %
Hyödyin johtajakoulutuksesta työelämää ajatellen	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 76,8–88,7 %, yhteys kasvoi alaisten määrän lisääntyessä
Seuraavat neljä kysymystä kysyttiin työelämässä esimiestehtävissä toimivilta tai toimineilta	
Johtajakoulutuksessa opittuja taitoja ja saatuja kokemuksia pystyy soveltamaan siviilissä ihmisten johtamiseen	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 84,4–91,7 %
Johtamiskoulutuksessa johtajuudesta opitut seikat haittasivat/ovat haitanneet vähintäänkin jonkin verran myöhempää kehittymistäni johtajana erityyppisessä ympäristössä	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 79,8–89,5 %, yhteys suurinta ryhmässä, jolla oli eniten alaisia
Ihmisten johtaminen siviilissä on olennaisesti erilaista kuin ihmisten johtaminen armeijassa	Täysin eri mieltä tai eri mieltä, yhteys kaikista ryhmistä 56,1–62,3, yhteyden ollessa vahvaa ryhmässä, jolla oli eniten alaisia
Koen että johtajakoulutuksella oli merkitystä halukkuuteeni hakeutua esimiestehtäviin siviili-	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, vahva yhteys kaikista ryhmistä 63,4–73,2 %, yhteyden ol-

lissä	lessa vahvaa ryhmässä, jolla oli eniten alaisia
-------	---